

الفصل الرابع

٤. المشاركة والتخطيط

١.٤ التخطيط وأهميته

مفهوم التخطيط: التخطيط هو طريقة أو أسلوب عقلائي لتنظيم الأفكار، تمارسه جميع الأطراف والمؤسسات المعنية على جميع المستويات، وذلك لتحقيق أهداف، أهمها: تنظيم أفعالنا وتوجيهها نحو تحقيق التغيير والأهداف المستقبلية المرجوة، وأيضاً حلّ المشكلات والتغلب على العقبات لتحقيق النتائج المرجوة في ظل الظروف القائمة، وباستخدام الموارد المتاحة، والتعرف على الوسائل والإجراءات اللازمة لتحقيق الرؤى المستقبلية. والتخطيط الناجح هو الذي يجيب عن الأسئلة التالية:

— ماذا نريد أن نفعل؟

— أين نحن من ذلك الهدف الآن؟

— ما العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟

— ما البدائل المتاحة والأفضل لدينا لتحقيق الهدف؟

وتتحقق أهمية التخطيط فيما يلي:

— ضمان تحقيق الأهداف والنتائج بطريقة تتسم بالاتساق مع اختيار أفضل الوسائل والأدوات الملائمة لتحقيق الأهداف المرجوة، وتنفيذ العمليات المطلوبة، وذلك لتحقيق التوازن بين الموارد والاحتياجات (ترشيد استهلاك الموارد، وخصوصاً عندما تكون هذه الموارد نادرة).

- ضمان وجود الرقابة والمتابعة المستمرة مما يساعد على التنبؤ بأي عقبات أو معوقات والتغلب عليها.
- تحديد الوقت والتكلفة لكل عملية، مع تحديد معايير الإنجاز لكل مرحلة، وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.



٢.٤ التنمية المستدامة

تتنوع مفاهيم وتعريفات التنمية المستدامة؛ حيث عرّفت التنمية المستدامة بأنها:

- التنمية التي تعمل على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في مشروعات تنموية دون الحاجة إلى استنفاد موارد أخرى تكون شرط لاستمرارية هذه المشروعات.

- التنمية التي تحقق احتياجات مجتمع الحاضر دون إضعاف قدرة الأجيال القادمة على تحقيق احتياجاتهم.

- هي تحقيق التوازن بين التنمية بجوانبها المختلفة البيئية والعمرانية والاجتماعية والاقتصادية؛ حيث يبرز دور الإدارة كعنصر فاعل وداعم لتحقيق الأهداف العمرانية والاجتماعية والاقتصادية، والعمل على متابعتها وتدعيم استدامتها.

وقد اعتمدت برامج التنمية المستدامة في مدن العالم النامي على محورين

أساسيين:

- المحور الأول: هو التنمية الاجتماعية التي تعنى بتنمية الموارد البشرية بتوفير المتطلبات الأساسية من حيث الرعاية الصحية والتعليم الأساسي بالإضافة إلى تحسين مستوى المعيشة بغرض إقامة بناء اجتماعي جديد ينبثق منه علاقات اجتماعية (معنوية) جديدة تقوم على مبدأ المشاركة المجتمعية، أو وضع قيم مستحدثة تساهم في تغيير أوضاع اجتماعية كدمج دور المرأة في برامج التنمية.

- المحور الثاني: هو المجال العمراني أو الفيزيقي الذي يهتم بإدخال مجموعة من التحسينات المادية على البيئة المحلية، وتتمثل في تحسين وتطوير المباني ورصف الشوارع وتشجيرها، مع توفير البنية الأساسية من شبكات التغذية بمياه الشرب والصرف الصحي والإنارة وتنسيق الفراغات الحضرية.

تهدف عمليات التنمية إلى الآتي:

- تحقيق الحياة الصحية والمنتجة للإنسان.
 - تحقيق العدالة الاجتماعية، وتعزيز المساواة بين الجنسين، وتمكين المرأة.
 - كفالة الاستدامة البيئية، وتوفير الحقّ للأجيال القادمة في الموارد الطبيعية والثروات من خلال ترشيد استغلالها دون إسراف أو تبذير.
 - رفع المستوى المعيشي للأفراد، والقضاء على الفقر.
 - المشاركة المجتمعية في وضع السياسات، ومراجعتها، وصنع القرار.
 - إقامة شراكة عالمية من أجل التنمية.
- تتمتع التنمية المستدامة بمجموعة من المميزات والخصائص التي تميّزها عن التنمية بمفهومها التقليدي، وهي:
- الاستمرارية: والمقصود بها عملية الاستدامة والتواصل في التنمية؛ لأنها معيار نجاح العملية التنموية في تنمية المجتمع في جميع مجالاته، وتكامل جميع غاياته لتحقيق النمو المنشود.
 - تنظيم استخدام الموارد الطبيعية: خاصة القابلة للنفاد والمتجددة بما يضمن حق الأجيال القادمة فيها، وذلك باستثمار المصادر المتجددة بمعدل مساوٍ لمعدل ما يتجدّد منها، وأن يكون في حدود قدرة البيئة على استيعابه، واستثمار المصادر غير المتجددة بمعدل مساوٍ لمعدل اكتشاف بدائل متجددة.
 - تحقيق التوازن البيئي: وهو المعيار الضابط للتنمية المستدامة، أي المحافظة على سلامة الحياة الطبيعية، وإنتاج ثروات متجددة، مع الاستخدام العادل للثروات غير المتجددة.
 - التكامل: فالتنمية المستدامة تركز على تحقيق التكامل والتبادل بين أهداف مختلفة لثلاثة أنظمة أساسية هي: النظام الاقتصادي، النظام الاجتماعي، النظام البيئي.

٣.٤ التنمية الشاملة

مفهوم المشاركة المجتمعية في التنمية الشاملة، فعلٌ جماعي موجّه نحو التنمية المجتمعية، يشارك فيه أفراد المجتمع في إحداث تغيرات في الحياة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية في المجتمع من خلال المشاركة في تحديد الأهداف والأولويات والموارد، ووضع خطط العمل المناسبة وتنفيذها وتقويمها. والمشاركة المجتمعية هي من أهم أهداف برامج التعبئة المجتمعية التي تعكس مجتمعاً يتميز بالعدل والمساواة وتكافؤ الفرص، وهو وسيلة لضمان استمرارية برامج التنمية الشاملة وملاءمتها للمجتمع بخصائصه ومقوماته. وهي في الوقت نفسه مسؤولية كلّ فردٍ من أفراد المجتمع المحلي، حيث يقوم - من خلالها - بالمشاركة في صنع القرارات التي تؤثر في حياته وتخطيط برامج تنمية مجتمعية أكثر واقعية وملاءمة وباستخدام أفضل للموارد المتاحة. وتتمثل أهداف المشاركة المجتمعية في برامج التنمية الشاملة فيما يلي:

- خلق الثقة المتبادلة بين أفراد ومجموعات المجتمع المحلي بمختلف فئاته، مع إيجاد مناخ يتيح لكل فرد من أفراد المجتمع ومجموعاته المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، ووضع خطط التنمية الشاملة وتنفيذها، وأيضاً زيادة حسّ الانتماء لدى الأفراد والمجموعات إلى المجتمع المحلي الذي يعيشون فيه.
- زيادة حسّ تحمل المسؤولية بين أفراد المجتمع المحلي ومجموعاته حول أهمية مشاركتهم الفعالة في برامج التنمية المجتمعية الشاملة.
- زيادة درجة التعاون بين أفراد المجتمع المحلي ومجموعاته لصالح المجتمع المحلي وبرامج التنمية المجتمعية الشاملة فيه، وأيضاً زيادة حسّ الملكية بين أفراد المجتمع ومجموعاته بموارده المختلفة.

- زيادة قدرات المجتمع المحلي على تطوير تنظيّماته وهيكلياته، وجعلها أكثر فعالية ومشاركة في عملية التنمية المجتمعية الشاملة، كما تهدف إلى مساعدة الأفراد والمجموعات الفعالة في المجتمع على تطوير قدرتها الذاتية، وتبني أساليب عملية وعلمية في التعبير احتياجها وأولوياتها.

- تتطلب المشاركة المجتمعية في تنمية المجتمع توفر عددٍ من العناصر الهامة:
- شعور كلّ فرد من أفراد المجتمع بانتمائه إلى هذا المجتمع، وبأن هناك ظروفًا ومشكلاتٍ ومصالح مشتركة وعلاقات متبادلة بينه وبين كلّ فرد فيه.
- تعاون تطوعي بين أفراد المجتمع المحلي ومجموعاته يهدف إلى تحقيق أهداف مشتركة تخدم المصالح والاحتياجات الأساسية لهم، مع إمكانية توفير معارف وخبرات محلية تمكّن من الاعتماد على الذات.
- خلق مؤسسات وتنظيمات مجتمعية فعالة وقادرة على تعبئة طاقات أفراد المجتمع المحلي وتمثيل أهدافهم وتطلعاتهم، وأيضًا خلق نُظُم لا مركزية وعلاقات ديموقراطية تشجع وتدعم المبادرات المحلية في برامج التنمية المجتمعية الشاملة بكافة مراحلها.



٤.٤ الإدارة الحضرية

الإدارة هي الركيزة الأساسية الأولى التي تستند عليها التنمية المستدامة حيث يتوقف على مدى كفاءتها تحقيق الأهداف المرجوة والتوازن بين الأهداف. فإدارة الحاجة والطلب للسكان تحدث التوازن بين الأهداف الاجتماعية والاقتصادية حيث أن ترشيد الطلب ووضع الأولويات يؤدي إلى تحقيق المنفعة الاقتصادية دون تأثير سلبي على المساواة والعدالة الاجتماعية. عبارة عن منظومة ثلاثية الأبعاد تتكون من التخطيط والتنظيم والإدارة، تعمل على الاستجابة لعملية التحول الحضري في توفير كافة احتياجات المأوى، وتحويل كافة الجهات المعنية إلى شركاء يعملون على تحقيق أهداف التنمية، وهي تشتمل على عدة عناصر أساسية، هي:

- التخطيط: أي تحديد الهدف ووضع الخطة التي يمكن في حالة تنفيذها بلوغ الهدف المنشود.

- التنظيم: إيجاد تشكيل لاستثمار إمكانيات الأفراد والمواءمة بين متطلبات العمل وحاجات العاملين.

- التنسيق: توفير الانسجام بين شتى الوحدات والمهام، وخلق مناخ مشجع على كفاءة الأداء.

- الرقابة والمتابعة: حيث يتم من خلالها تحديد أوجه الانحراف عن المعدل الموضوع في الخطة في مختلف مراحل العمل.

ومن أهم الأدوات المستخدمة لتحقيق الإدارة الحضرية المستدامة هي الشفافية، وهي مبدأ جديد من المبادئ التي ارتبطت بالعولمة؛ حيث تدعو المنظمات والهيئات الدولية لاستمرار الحوار بين أصحاب الأدوار في التنمية العمرانية وما تشمله

السياسات من تمكين للقيادات المحلية، ودفع لمبادئ الحكم الديمقراطي، وذلك من أجل ضمان تميز هياكل حكم حضرية بالعدالة والكفاءة والشفافية، والتي يمكن مساءلتها، وكذلك دعوتها للمزج والتناغم ما بين الأدوار الإضافية لكل من الحكومة والقطاع العام والقطاع الخاص والمجتمع المدني في بناء القدرات اللازمة لمواجهة المشاكل الحضرية العاجلة. وتمثل الإدارة المحلية في مصر أهم محور للتنمية القومية وإدراكاً لأهميتها تَضَمَّنَت قوانين الإدارة المحلية المتعاقبة منذ الستينيات تحديد اختصاصات أجهزة الإدارة المحلية في أكثر من موقع. ولكن برغم تحديد هذه الاختصاصات فقد كشف التطبيق العملي عن عقبات ومشكلات عديدة في إدارة التنمية المحلية. وتتوقف عملية التنمية على عدة متغيرات أهمها حجم الموارد التي يحوزها المجتمع ودرجة كفاءة إدارة واستغلال هذه الموارد؛ فإن الكثير من الوحدات المحلية أخفقت في تحقيق التنمية رغم حيازتها لموارد كثيرة، وذلك لعدة أسباب منها:

- عدم استقرار قوانين الإدارة المحلية، وأيضاً وجود مظاهر قصور في التخطيط للتنمية المحلية.

- قصور في التنظيم لإدارة التنمية المحلية.

- ضعف الإمكانيات المالية للوحدات المحلية لتمويل خطط التنمية المحلية.

- قصور في كفاءة أداء القيادات الإدارية، وأيضاً وجود قصور في أسلوب الرقابة على الأداء.

يعتبر مجلس المدينة هو المقر الإداري للمدينة، ويمثل أحد مؤسسات وزارة التنمية المحلية بهدف التنسيق في الإجراءات اللازمة لتقديم الخدمات للمواطنين بدائرة المركز والمدينة، وخاصة تلك التي تتعلق بالبنية التحتية والخدمات الاجتماعية

والتعليمية والصحية. وبذلك يعتبر هو الجهاز الإداري للدولة، والذي يمثل السلطة التنفيذية، ويتم تعيين رئيس المدينة بقرار من السيد رئيس مجلس الوزراء بناءً على ترشيح من وزير التنمية المحلية والسيد المحافظ وموافقة الأجهزة الرقابية. يتشكل الهيكل التنظيمي للمدينة (للوحدة المحلية لمركز ومدينة) من عدة إدارات تتولّى في مجموعها العمل على إدارة شئون المدينة، والرسم الهيكل المرفق يوضح تلك الهيكلية، وقد حدّدت اللائحة التنفيذية لقانون الإدارة المحلية رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٩ م وتعديلاته المهام والأنشطة التي يتولّى مجلس المدينة إدارتها والإنفاق عليها.

شكل رقم (٢): الهيكل الإداري لمجلس مدينة



ويقوم مجلس المدينة بالعديد من الأعمال والمهام، منها ما يلي:

- الإشراف على الوحدات القروية التابعة للمدينة.
- الإشراف على الإدارات الخارجية أو القطاعات مثل: الصحة، والتموين، والتعليم، والزراعة، وخلافه.

- إصدار تراخيص المباني والمحلات، والإشراف على تنظيم الشوارع.
- النظافة وتجميل المدينة، وإنارة الشوارع.
- متابعة المشروعات الحكومية الجاري تنفيذها (رصف - صرف - إنارة -
- يقوم، بشكل مستمر، بتطوير وتنمية المدينة بما يتناسب مع إمكانياته المتاحة.
- يظهر تعاوناً واضحاً بين رئيس المدينة والجهاز الإداري من جهة وسكان المدينة من جهة أخرى. التعاون عادة ما يكون على شكل تبادل أفكار مشاريع تنمية المشاركة المالية والمادية في تنفيذها.
- الإمكانيات المحددة لمجلس المدينة ومركزية القرار مازالا يشكّلان عقبة رئيسية في طريق التنمية.
- وتتنوع الإدارة المالية للمدينة كما يلي:
- الميزانية السنوية تأتي بشكل مركزي من المحافظة التي تأخذها من وزارة التخطيط بالتنسيق مع وزارة التنمية المحلية (الخطة الخمسية).
- الميزانية، عادة، تكون وفقاً لقطاعات محددة بشكل مركزي، عادة الميزانية الواردة لا تكفي الأعمال المطلوبة.
- عند الاحتياج لمبالغ إضافية لتلبية حاجات المدينة؛ يلعب المجلس الشعبي المحلي دوراً في تحفيز المواطن لتأمين مصادر تمويل أخرى.
- تعتبر رسوم التراخيص - النظافة - إشغالات الطرق - معائنات توصيل المرافق - رسوم المعارض والأسواق - رسوم المواقف وغيرها؛ موارد مالية داخلية للمجلس.

المجلس الشعبي المحلي للمدينة: يوجد مجلس شعبي محلي للمدينة، كما يوجد مجلس آخر للمركز. جميع أعضاء المجالس الشعبية المحلية يتم اختيارهم بالانتخاب الحرّ من المواطنين، ويتمّ اختيار رئيس ووكيل للمجلس الشعبي المحلي بالاقتراع من بين السادة الأعضاء المنتخبين، ويكون ذلك لمدة عام، على أن يكون أحدهما على الأقل من العمال أو الفلاحين. وتتنوع مهام المجلس الشعبي المحلي كالتالي:

- اقتراح إنشاء مختلف المرافق التي تعود بالنفع العام على المدينة.
- تحديد وإقرار خطة المشاركة المجتمعية في المشروعات المحلية والإمكانات الذاتية ومتابعة التنفيذ.

- إقرار مشروع الخطة والموازنة السنوية للمدينة، ومتابعة تنفيذ وإقرار مشروع الحساب الختامي.

- وضع، والموافقة، على القواعد العامة لتنظيم تعامل أجهزة المدينة مع الجماهير.
وللمجلس الشعبي المحلي حقّ الرقابة والإشراف على مختلف المرافق ذات الطابع المحلي في نطاق المدينة، وإصدار التوصيات التي يتم الأخذ بها من قبل الجهاز التنفيذي.

كما يوجد مجلس تنفيذي للمدينة يتكوّن من ممثلين عن الهيئات والقطاعات المختلفة بالمدينة، وهي التي تقوم بالتعاون مع أعضاء مجلس المدينة لتنفيذ المشروعات المختلفة حسب خطة التنمية. يعقد اجتماع شهري لمناقشة ما تم إنجازه من أعمال، كلّ في إدارته وبحضور رئيس المدينة وإعضاء المجلس المحلي.

٥.٤ التخطيط الإستراتيجي

يعتبر التخطيط من أهم وظائف الإدارة، ومن الصعب تصور مؤسسة ما تمارس نشاطها في عالم اليوم دون ممارسة هذه الوظيفة الأساسية؛ حيث يبعد التخطيط العمل المؤسسي عن العشوائية أو الارتجال الذي يجعله عرضة لمفاجآت ومواقف سيئة ليست بالحسبان. لذا فإن تجنب هذه المواقف الحرجة يوجب الحاجة للتخطيط، على اعتبار أنّ التخطيط بمفهومه العام هو عملية إدارية تتضمن تحديد الأهداف ووسائل تحقيقها، وتهيئة الموارد اللازمة لذلك وتخصيصها، وتحديد مراحل العمل وأولوياته. والتخطيط الإستراتيجي هو منهج علمي يستخدم لبلورة الأولويات والأهداف التنموية للتجمعات السكانية، وتحديد البرامج والمشاريع القادرة على تحقيق هذه الأهداف خلال فترة زمنية معينة، بما يتماشى مع تطلعات السكان، أخذاً بعين الاعتبار الموارد والفرص المتاحة والمعوقات المحتملة. ومن مميزات التخطيط الإستراتيجي أنه يساعد على استخدام المنطق العلمي في تحليل الموارد المختلفة والسبل المثلّي لاستغلالها، ويشجع على الابتكار والإبداع في استغلال الموارد المتاحة بشكل مُستدام، بالإضافة إلى ذلك فإنه يعمل على تنظيم الجهود المبذولة من قبل المؤسسات المختلفة في إطار تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، ويزيد من دافعية المؤسسات وأفراد المجتمع في عملية تقبل وتنفيذ الخطط، كذلك يسهل عملية التواصل بين مؤسسات المجتمع لخدمة المصلحة العامة.

وتعتمد عملية بناء المؤسسات بشكلٍ رئيسي وكبير على التخطيط السليم والمتكامل من خلال تحليل شامل، ومعرفة دقيقة للمؤسسة والبيئة التي تعمل بها

سواءً الداخلية أو الخارجية والأطراف التي تؤثر وتتأثر بها، وذلك لدفع عجلة التنمية إلى الأمام، وتذليل كافة الصعوبات والمعوقات التي تقف حائلاً دون ذلك. كما أن عملية التخطيط للمستقبل تبنى من خلال عمل الدراسات اللازمة للواقع، الأمر الذي يعني معرفة الاحتياجات والخطوات الواجب اتخاذها لتحقيق التنمية المستدامة وتحقيق المطالب المجتمعية ضمن تخطيط منظم يأخذ بعين الاعتبار الظروف المحيطة. والخطة الاستراتيجية هي مكونٌ أساسي ومتطلبٌ رئيسي في العملية التنموية والتطويرية للمؤسسات والمجتمعات التي تسعى إلى التقدم.

ظهرت الخطط الاستراتيجية لتنمية المدن بشكلها الواضح بعد العام ١٩٩٩م، أي بعد ظهور تحالف المدن الذي تبنى عملية تطوير فكرة استراتيجية تنمية المدينة، حيث كانت المدن في السابق تأخذ بفكرة استراتيجية تنمية المدينة بطرق وتسميات مختلفة مثل المخطط العام أو المخطط الاستراتيجي، إلا أنه كان هناك عدم وضوح فيما يتعلق بالفرق بين استراتيجية تنمية المدينة التي تمّ تطويرها من خلال تحالف المدن وبين تخطيط المدن ومختلف النشاطات التنموية المعمول بها في ذلك الوقت. ولقد تأثرت فكرة استراتيجية تنمية المدن التي كانت سائدة في تحالف المدن - وبشكل كبير - بوجهة نظر البنك الدولي حول الاستراتيجيات الحضرية، والتي كانت تدعو إلى جعل المدن تنافسية وصالحة للعيش ومصرفية وسهلة الإدارة. في ذلك الوقت كان التركيز بشكل أساسي على تشجيع النمو الاقتصادي في المدن، بينما لم يؤخذ بعين الاعتبار تخفيض الفقر بنفس الدرجة من الأهمية. وسادت التوجهات التي تركز على تشجيع النمو الاقتصادي في المدن في معظم ممارسات استراتيجية تنمية المدن التي تمّ تطبيقها في مناطق عديدة من العالم كدول آسيا وأماكن أخرى من

العالم من خلال البنك الدولي وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية. لذلك عمد تحالفُ المدن - ومنذ البداية - إلى التحوّل من التركيز على النمو الاقتصادي إلى التركيز على مكافحة وتخفيض الفقر، وذلك لوضع استراتيجية تنمية المدينة ضمن الأهداف الشاملة لتحالف المدن؛ حيث تمّ إبراز قضية تخفيض الفقر الحضري كقضية سياسات عالمية. ولقد ساهمت المعدلات المرتفعة لنمو السكان في المناطق الحضرية إضافة إلى عوامل أخرى مثل الديمقراطية المحلية وارتفاع نسبة المتعلمين والتواصل العالمي في زيادة الطلب على الخدمات كمّاً ونوعاً، ممّا وضع السلطات المحلية وصنّاع السياسة وقادة المجتمع المحلي في المناطق الحضرية، وخاصة في الدول النامية أمام تحدٍّ كبير في عملية توفير المصادر الكافية لتلبية الحاجة المتزايدة لتوفير خدمات جيدة وكافية في هذه المناطق.

فمنذ عقدين من الزمن كان يعتقد بعض المخططين بأن مشاريع تطوير المدينة يجب أن تستمد من المخطط العام، ولا يزال المخطط العام في كثير من دول العالم النامي هو أداة التخطيط المستعملة في عملية ضبط التنمية؛ حيث يصف المخطط العام - ومن خلال الخرائط والنصوص - الاستعمال المستقبلي للأرض ونماذج البنى التحتية للمدينة لفترة زمنية تتراوح بين ٢٠ - ١٥ سنة. وتكون المخططات العامة على مستوى المدينة مرفقة بمخطط تنموية ومخططات هيكلية، والتي من خلالها يتم تحديد استعمال الأراضي بناءً على تقسيم قطع الأرض وتنظيمها. وعندما تتم المصادقة القانونية على المخطط العام، فإن المؤسسات الحكومية تلزم نفسها بوضعية البنى التحتية مثلما جاءت في المخططات العامة، كما أنّ عملية التنظيم تفرض على استثمارات القطاع الخاص. وبمرور الوقت أصبحت هناك نظرة في العالم تنظر

للمخطط العام على أنه غير قادر على تحقيق التنمية الشاملة بالشكل المطلوب، وبالتالي فهو غير قادر على تقليل الفقر ورفع المستوى الاقتصادي للناس، كما أن عملية تنفيذ الخطط التنموية بناءً على المخطط العام فقط هي عملية صعبة. لذلك وجهت عدة انتقادات للمخطط العام، فيما يلي:

- المدة الزمنية اللازمة لإعداد المخطط تشكل تحدياً؛ حيث يجب على المخطط أن يأخذ الإجراءات القانونية والتي قد تأخذ وقتاً طويلاً، مما يسبب المشاكل ويعقد المواقف، وخاصة بالنسبة للسياسيين وأصحاب المصالح في المجتمع المدني عندما يواجهون - بتسارع - النمو الحضري والحاجة الملحة للبنى التحتية.

- المخطط الهيكلي نادراً ما يقدم توجيهاً وإرشاداً فيما يخص مراحل وأساليب التنفيذ، فالمخطط يظهر مواقع البنى التحتية إلا أنه لا يوضح المعايير التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، أو أولويات ومراحل التنفيذ.

- المخطط العام لا يقدم تقديرات لتكلفة عملية التنمية التي يقترحها أو كيف يمكن تمويل البنية التحتية، لذا لا يمكن الحكم على المخطط بأنه، مالياً، معقول لأنه لا يضع أولويات للتنفيذ.

- نادراً ما يقدم المخطط العام تقييماً حقيقياً وواقعياً لإمكانيات واقتصاديات المدينة أو للنمو السكاني الحقيقي.

- يقتصر عمل المخطط على الفنيين دون إشراك الآخرين من قادة المجتمع ومكاتب التنفيذ والقطاع الخاص.

- نادراً ما يتم تحديث المخططات العامة، بالرغم من أن عملية النمو الحضري سريعة جداً وديناميكية، وهذا يتطلب تحديثاً للمخطط العام بشكل دائم، إلا أنه

بسبب الكلفة العالية والإجراءات الرسمية الطويلة؛ فإن هذا المخطط نادرًا ما يتم تحديثه.

- عملية تقسيم المناطق تنتهي بخلق مساحات أكبر من المطلوب لذوي الدخل المتوسط والعالي، بينما يخلق ندرة كبيرة للمناطق الخاصة باحتياجات وأنشطة ذوي الدخل المنخفض؛ حيث تم تجاهلهم منذ البداية. كما أن المناطق الريفية والمحيطية بالمناطق الحضرية تترك من دون خدمات أو بنى تحتية مناسبة.

- تخطيط المدن ينجزُ بطريقة تكنوقراطية مهنية بحتة، والتي من خلالها تكون وظيفة ومهمة القانون وضع معايير قانونية متجاهلاً أي تناقضات وتجاوزات في المجتمع مثل حقيقة عدم وجود عدالة في الدخول، وكيف أن هذا الأمر يؤثر بشكل كبير في أنشطة المناطق الحضرية.

- من هنا جاءت الحاجة إلى بروز توجه جديد للتخطيط والإدارة الحضرية يكون قادراً على مواجهة التحديات الكثيرة التي تواجه هذه المناطق، خصوصاً في ظل النمو السكاني المتسارع، وخاصة في المناطق الحضرية في العالم، وما صاحبه من زيادة الطلب والضغط على المصادر، والتي هي بالأصل شحيحة، إضافة إلى الحاجة المتزايدة إلى الخدمات كما ونوعاً مما أدى إلى نشوء مشكلات اقتصادية واجتماعية، وعلى رأسها عدم القدرة في تحقيق العدالة الاجتماعية المنشودة. كل ذلك استوجب بروز نوع من التخطيط يساعد على إحداث التغيير المطلوب في المجتمع، مع توجيه وضبط ومتابعة لهذا التغيير في جوانب الحياة المختلفة لمنع حدوث أي آثار سلبية ناتجة عنه، وإبقاؤه ضمن دائرة المرغوب والمنشود. وتعتبر الخطط الاستراتيجية لتنمية المدن توجهًا تخطيطيًا يتجاوب - وبطريقة ديناميكية - مع التحديات المتعلقة بإعادة بناء وصياغة النصوص الحضرية ضمن

مبادئ جديدة وأفكار وأدوات حديثة تلائم التحديات والمتطلبات المتسارعة في عالمنا. ولقد كانت أوائل الخطط الاستراتيجية لتنمية المدن، والتي تمت في العام ٢٠٠٠م قد قدمت استراتيجية تنمية المدينة على أنها تنمية حضرية مُستدامة تركز على أربعة مواضيع، هي: الحكم الحضري الجيد، قابلية الحياة والأمن للفقراء، التوازن المالي، بالإضافة إلى التنافسية وتحسين الإنتاجية.



٦.٤ أهداف وأهمية التخطيط الاستراتيجي

يهدف التخطيط الاستراتيجي للمساهمة في تحقيق تنمية متكاملة، بحيث تغطي كافة المحاور التنموية من تخطيط وتنظيم وبنية تحتية، وتنمية اجتماعية واقتصادية، وبيئة، وأمن، الخ، وذلك لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية ضمن رؤية تنموية شاملة. كما تهدف الخطة إلى تحقيق العدالة الاجتماعية لكافة فئات وشرائح السكان، والاستغلال الأمثل للموارد والمقدّرات والفرص المتاحة، وكذلك تعزيز مفاهيم الحكم الرشيد من خلال المشاركة المجتمعية لتحقيق قيم النزاهة، والشفافية، والمساءلة. وتتضمن الخطة جملةً من المبادرات التطويرية في كلِّ محور تنموي، والتي تعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية الرئيسية في ذلك المحور. ويتمّ عند التنفيذ ترجمة هذه المبادرات التنموية إلى مجموعة من المشاريع التي تقوم مؤسسات المجتمع بتبنيها إما فرادى أو مجتمعين من خلال خطط استثمار تتراوح مدتها من سنة إلى سنتين؛ حيث تتولّى هذه المؤسسات مسؤولية تنفيذها ومتابعتها وتقييمها بالتعاون مع الهيئة المحلية.

وللتخطيط الاستراتيجي هدفٌ عام ألا وهو تحليل الوضع الراهن بطريقة علمية ذات إجراءات واضحة، ومن ثمّ تحديد الإمكانيات المتاحة، والعمل على استغلالها بالشكل الأمثل لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، وهذا يتطلب تحقيق العديد من الأهداف الفرعية، والتي يمكن إجمالها بما يلي:

- تشخيص الوضع القائم وتحديد أولويات وفرص ومعوقات العملية التنموية، ومن ثم تحديد الإمكانيات المتاحة والعمل على استغلالها بالشكل الأمثل.

- وضع رؤية تنموية شاملة لتطوير الوضع القائم ضمن إطار زمني واضح ومحدد.

- وضع رؤية تنموية متكاملة ورسم الاستراتيجيات المناسبة لتحقيقها.

- تحديد المشروعات والبرامج التنموية الهامة وذات الأولوية.

- وضع خطة تنفيذ متكاملة وضمن إطار زمني معقول وتقديرات مالية واقعية.

- وضع منهجية وأدوات واضحة لمتابعة ومراقبة الأداء في تنفيذ الخطة.

- وضع مؤشرات القياس ومعايير النجاح المتوقعة خلال فترة تنفيذ الخطة.

تنبع أهمية التخطيط الاستراتيجي من الحاجة إلى تشخيص الوضع القائم لموارد المجتمع ومدى الترابط والتناسق بينها، وذلك لتسهيل عملية رسم السياسات الاستراتيجية من أجل الاستجابة لمتطلبات التنمية الشاملة والمستدامة. وللتخطيط أهمية في عملية التوعية والإصلاح وتقليل الهدر في الموارد البشرية والطبيعية من خلال تحقيق التكامل بين الجهود المبذولة في المؤسسات المجتمعية المختلفة لتحقيق التنمية بطريقة شمولية وتلافي التكرار غير المجدي. كما يمكن التخطيط الاستراتيجي الاستفادة من دور الخبراء والنخب المجتمعية الواعية في رسم ملامح المستقبل ورصد إمكانيات الإخفاق أو النجاح على المدى الطويل، لضمان مستقبلنا ومستقبل الأجيال القادمة. كما يمكن التخطيط الاستراتيجي للمجتمعات من معرفة الأهداف الرئيسية التي تأمل في تحقيقها ومعرفة المعايير المناسبة لاتخاذ القرارات والتعامل معها. كما يساعد التخطيط الاستراتيجي المجالس المحلية في التركيز على التحديات الهامة التي تواجه المجتمع، ويمكنهم من توسيع دائرة الاهتمام بالمشاريع التنموية داخليًا وخارجيًا، وبالتالي زيادة الشعور بالأمان بالنسبة للسكان وكسب ثقة الجهات المانحة. ويمكن إيجاز أهمية الخطط الاستراتيجية فيما يلي:

- تعزيز مبدأ المشاركة المجتمعية في تحديد أولويات التطوير والتنمية للمجتمعات المحلية ومساهماتهم في اتخاذ القرار بما يعزز الانتماء للبيئة العمرانية والارتقاء بدور السكان في رسم السياسات التي تهم شئون حياتهم.
- تعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة من حيث إشراك مؤسسات المجتمع المحلي والأطراف الفاعلة فيه في متابعة وتنفيذ المخطط ومراقبة وتقويم مستوى الإنجاز لتحقيق الأهداف المرجوة.
- تعزيز مبدأ التكاملية والحلول الشاملة من حيث التطرق للمشاريع التنموية من جميع أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وتحقيق التكامل بين المستويات الإدارية المختلفة المعنية بقضايا التخطيط التنموي للمدينة.
- التركيز على القضايا والمشاريع التنموية ذات الأولوية، والتي بإمكانها إحداث نقلة نوعية في المستوى المعيشي للسكان والارتقاء بالمستوى الحضاري لبيئتهم المعيشية، مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد والفرص المتاحة والمعوقات المحتملة.



٧.٤ التخطيط بالمشاركة

التخطيط بالمشاركة هو أسلوبٌ يضمن مشاركة ومساعدة وتعاون كلّ المنفذين والمربطين بالخطة، ويكون لديهم دراية ومعلومات عن كلّ محتويات الخطة وأهدافها بما يسهّل عملية تنفيذ الخطة بنجاح دون عقبات. على عكس أن يقوم شخص بوضع خطة دون أن يعلم أو يشارك الأفراد المسؤولين عن تنفيذها في الإعداد والتخطيط؛ حيث يسبّب ذلك مشكلات واعتراضات كثيرة على تنفيذ الخطة.

ويمكن التخطيط بالمشاركة الأطراف المعنية المحلية في المجتمع من:

- تعزيز رؤية مشتركة لتنمية مجتمعاتهم مع الاتفاق على الاحتياجات والأولويات التنموية.

- تعبئة الموارد الحكومية والخاصة وموارد المجتمع المحلي لتنفيذ الأنشطة التنموية (بعضها عاجل والبعض الآخر بمثابة بداية لمشروعات بعيدة المدى).
- وتحتاج عملية التخطيط بالمشاركة إلى مجموعة من الظروف والمتطلبات العامة، هي:

- الاعتراف والدعم (على المستويات القومي والإقليمي والمحلي) للتخطيط بالمشاركة في القانون الجديد للإدارة المحلية.
- دمج الأدوار والمسؤوليات الجديدة للإدارة المحلية والإقليمية فيما يتعلق بتنفيذ وإدارة التخطيط بالمشاركة في الإطار المؤسسي (مراكز معلومات، التخطيط والمتابعة، خدمة المواطنين، التضامن الاجتماعي).
- نظام متابعة (خارجي - رأسي وأفقي) كفء لضمان جودة العملية.

- تنمية قدرات وتدريب موظفي الإدارة المحلية وأعضاء منظمات المجتمع المدني على المنهجيات والأساليب الجديدة كجزء من الاستراتيجية القومية للتدريب.

- تقنين الاعتراف بالمجالس واللجان المجتمعية وفض الاشتباك في العلاقات مع المجالس الشعبية المحلية.

ويمكن رصد مخرجات عملية التخطيط بالمشاركة إلى مجموعة المخرجات، وهي بالترتيب كالتالي:

- معرفة مشتركة عن المجتمع المحلي (للإدارة المحلية) وداخله.
- المجتمع المحلي ينظم نفسه (مجلس الشركاء المحليين ولجان الشياخات) ويدمج الدعم الخارجي.
- المجتمع المحلي يشعر بالتغيير (دعم المبادرات المحلية - تحسينات صغيرة ملموسة) ويكتسب الثقة في الإدارة المحلية.
- مخطط تنفيذي (مخطط تنموي محلي).
- مخطط قانوني تفصيلي ومخطط للموازنة (على مستوى الحي).

وتتميز عملية التخطيط بالمشاركة بالعديد من الدروس المستفادة كالتالي:

- عملية التخطيط بالمشاركة هي عملية شاملة ومتكاملة لجميع منهجيات التنمية بالمشاركة الأخرى (تقييم الاحتياجات، تبادل المعلومات، المبادرات المحلية، والمتابعة).

- يجب معرفة الميزانية المتاحة بالضبط قبل الشروع في التخطيط التنفيذي التفصيلي.

- عملية التخطيط بالمشاركة تعتمد بشكل أساسي على الدعم السياسي الذي يعتبر

أساسيًا في بداية العملية (تعبئة الإدارة المحلية) وفي نهايتها اعتماد المخرجات.
- المركزية والتنمية القطاعية تمثل عوائق كبرى أمام التخطيط بالمشاركة ونتائجها المتمثلة في مخططات التنمية المتكاملة.

- يعتمد نجاح عملية التخطيط بالمشاركة على مدى تأقلم المجلس الشعبي المحلي مع الأشكال المستحدثة من التمثيل المجتمعي (أعضاء المجلس الشعبي المحلي كرؤساء للجان الشياخات).

يمكن تطبيق التخطيط بالمشاركة من خلال الأدوار الفاعلة للأطراف المعنية على ثلاثة مستويات:

■ المستوى القومي: دعم عملية التنمية بالمشاركة من خلال صياغة السياسات العامة الداعمة والتشريعات الممكنة، وكذلك توجيه موارد الدولة إلى برامج التنمية بالمشاركة.

■ المستوى الإقليمي/ مستوى المحافظة والمدينة: صياغة الإطار الاستراتيجي لعملية التنمية بالمشاركة، وتدعيم الشراكة بين الأطراف المعنية، وتعبئة الموارد الداعمة لبرامج التنمية.

■ المستوى المحلي: تنفيذ برامج التنمية بالمشاركة من خلال استخدام أدوات التنمية بالمشاركة.

بمعنى أن عملية التنمية بالمشاركة ليست فقط العمل القاعدي بين الإدارة المحلية والمجتمعات المحلية (التعرف على المجتمع المحلي، بناء الثقة، وأجزاء من عمليات التخطيط ودعم المبادرات، الخ)، بل تشمل تهيئة المناخ لهذا العمل القاعدي على مستوى إدارة المدينة أو المحافظة من حيث تحديد الأطر الاستراتيجية للتعامل مع

تنمية المجتمعات المحلية، وإعداد وإدارة نظم المعلومات ونظم المتابعة والتقييم، وتوفير الدعم لعمليات بناء الثقة والتخطيط المحلي. كما لا يكتمل تمكين التنمية بالمشاركة على المستويات المحلية دون قيام المستوى المركزي بدوره في وضع السياسات العامة والتشريعات الداعمة للتنمية بالمشاركة وتوجيه الموارد المتاحة على المستوى القومي لتنفيذ مخرجات التخطيط للتنمية بالمشاركة، وكذلك بناء قدرات كافة الأطراف على المستوى المحلي.



٨.٤ المشاركة والعملية التخطيطية

للمشاركة المجتمعية في التخطيط عدة دوافع على مستوى المواطن، فهي ذات أبعاد سياسية واجتماعية، منها: العمل من أجل الصالح العام، وحبّ العمل مع الآخرين، والرغبة في كسب شعبية بين المواطنين أو الحصول على مركز في الهيئات والجمعيات المختلفة، والدافع الذاتي للمشاركة بوجود حاجات اجتماعية تتمثل بالانتماء، وحاجات التقدير وتحقيق الذات، وحوافز مادية ومعنوية. أمّا العوامل الاجتماعية التي تشكل دوافع أساسية للمشاركة فمنها ما يأتي:

- إيجاد قنوات تكون بها المشاركة الفعلية الإيجابية في التخطيط وليست المشاركة الشكلية، وتعدّ المجالس المحلية المنتخبة والمنظمات والجمعيات على اختلافها خير أمثلة معبرة عن هذه القنوات.

- وضع تشريعات تؤكّد وتحمي المشاركة في التخطيط، مع وضع استراتيجية اجتماعية تعمل على إزالة معوقات المشاركة في التخطيط، وتعمل على تأكيد القيم المجتمعية النافعة في العملية التخطيطية.

- مساعدة المواطنين على المشاركة بالتدريب والتعليم والتوجيه.. الخ.

هناك أهداف عديدة تدعو المخطّطين لإدخال المشاركة في العملية التخطيطية،

منها:

- التعليم المتبادل: هو من الأهداف الأساسية التي تؤكد أهمية تحسّس الأهداف والمعلومات التقنية والأسس العملية بين المخطّط والناس، ويعطي الفكرة الواسعة للعاملين في التخطيط على طبيعة المشروع.

- توسيع الفضاء التخطيطي: نتيجة التعليم المتبادل تتكوّن سعة الحوادث في العملية التخطيطية.
- بيانات إضافية: يستطيع المخطّطون استطلاع الآراء وكسب المعلومات من الناس الذين تكوّنت لديهم عبر سنوات عديدة من الخبرة جرّاء تعاملهم مع البيئة.
- الخبرة التقنية: يمتلك المجتمع على الدوام جزءاً من الخبرة التقنية في إطار تنمية المشروع إذ يمكن اشتراكها في العملية، كما تُظهر عدداً من الحلول الإبداعية من اقتراح العامة.
- البيانات الاجتماعية: إن القيم والأهداف والاتجاهات ومصادرها وأسبقياتها تعدّ من المدخولات القطاعية في المشروع؛ لذلك لا بدّ من استنفائها من مصادرها الأساسية وهُمّ الناس أنفسهم.
- الحلول الإدارية: وتعلّق بحلول مشكلات البيئة التي تتركز في تغيير سلوك الناس، ويحدث في حالة اهتمام الناس وإدراكهم لمستوى معين يؤدي إلى ظهور سلوك جديد.
- القبول: تنمي المشاركة والقناعة لدى المخطّطين في كونهم يتّجهون نحو حلول المشكلات الحقيقية.
- حلّ التناقضات: إن التعليم المتبادل يحلّ التناقضات بين الجماعات المختلفة، وتتمّ عن طريق المشاركين والإدارة.



٩.٤ دور المشاركة في عملية التخطيط

يشير مفهوم المشاركة المجتمعية إلى اشتراك السكان - جميعهم أو بعضهم - في الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية بما في ذلك تحديد الأهداف العامة للدولة، وهي بذلك تمثل مستوى متقدماً من الديمقراطية. والمشاركة المجتمعية في التخطيط تشير إلى دخول السكان في اللجان والهيئات المسؤولة عن إعداد وتنفيذ ومتابعة الخطط التنموية وبمستوياتها المختلفة، على أن يكون اشتراك السكان شتراكاً فعلياً بحيث يؤدي إلى ما يُعرف بالتنمية الصاعدة من القاعدة باتجاه القمة، والتي تركز على تخفيف الدور القيادي للحكومة في مجال التنمية. والمشاركة في مفهومها التنموي تعني مشاركة ومساهمة قطاع عريض من السكان، وخصوصاً الجماعات الأقل حظاً والفئات المهمشة وذوي الاحتياجات الخاصة في اختيار وإعداد وتنفيذ ومتابعة سياسات ومراجعة مشاريع التنمية التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف التنمية، وخصوصاً ما يتعلق منها بتحسين مستويات معيشة السكان أو المجموعات المستهدفة.

والمشاركة المجتمعية هي إحدى أدوات تفعيل الديمقراطية في المجتمع وأداة للتغيير، يمكن من خلالها الإسهام في بناء مجتمع ديمقراطي وحرّ وعادل، تُدار فيه الشؤون العامة من خلال الناس ومن أجلهم على أساس احترام الكرامة الإنسانية والديمقراطية والعدل الاجتماعي والمساواة بين جميع المواطنين. وبالمشاركة يتم تحريك همم وطاقات المواطنين للإسهام في مواجهة تحديات التنمية البشرية. أمّا في سياق العمل المجتمعي فإن عملية التشاور والحوار مع المواطنين هي عملية مكّمة

للإدارة الحديثة، وتكريس مبادئ الحكم الرشيد بحيث تقوم على التواصل بين الهيئة المحلية والمجتمع، وتعتمد على تبادل المعلومات بين الطرفين، وتقديم مدخلات من المواطنين بشأن قضية ما قبل اتخاذ الهيئة قراراتٍ بشأن تلك القضية أو وضع السياسات أو تحديد اتجاه لأخذ القرار.

والتخطيط التشاركي هو «أفعال مشتركة من جانب الناس المحليين وكادر المشروع بغرض صياغة خطط التنمية واختيار أفضل البدائل المتاحة لتنفيذها»، لذلك ينبغي أن تكون حوارًا وتفاوضًا، وصنع قرار يتعلّم فيه الطرفان. وينبغي أن تسهل عملية التعلم هذه اختيار أنسب للأولويات المجتمعية تناسب والوقائع المحلية، وبالمثل ينبغي أن تقوّي هذه العملية القدرة المحلية على فرز وتعبئة الموارد المحلية والخارجية المطلوبة لاستدامة العمل؛ حيث يهدف التخطيط بالمشاركة إلى تقوية القدرة المحلية على تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، على أن يتم تزويد صانعي القرار بالمعلومات الضرورية لتوفير بيانات مؤسسية ممكنة ومساندة أكثر كفاية؛ حيث يحدّد مستوى النجاح مدى قدرة المجتمعات المحلية واهتمامها بتنمية نظم إدارة موارد أكثر قابلية للاستدامة، فبناء القدرة أساسًا عملية تعلم اجتماعي «تهدف إلى خلق القدرة لدى الإنسان على حلّ مشكلاته، وعلى اكتشاف طرق أفضل إلى أهدافه». وتعني المشاركة المحلية انخراطًا في التخطيط في كلّ مراحلها بما في ذلك تقييم الحاجات المحلية.

وفي العمل المجتمعي تعتبر المشاركة المجتمعية ذات أهمية قصوى؛ لأنها تعزز استمرار العلاقة المنظمة بين الهيئة المحلية وكافة أفراد المجتمع وفعالياته وربط البرامج والخدمات بالقضايا الحياتية واليومية للمجتمع المحلي. وفي الوقت ذاته تعكس هذه العملية رغبة أفراد المجتمع واستعدادهم للاندماج والمساهمة الفعّالة في

تحسين المجتمع وتطويره، بالإضافة إلى أنَّ عملية المشاركة قد تأتي بمبادرة من الهيئات المحلية أو مُتخذي القرار، وقد تأتي أيضاً نتيجة لنمو الوعي لدى أفراد المجتمع. لذلك لكي تكون الخطة مكتملة الشروط وتلبّي تطلّعات المجتمع المحلي كان لا بدّ من إشراك هذا المجتمع في عملية التخطيط، وبناءً عليه يبدأ تنفيذ الخطط بعقد اللقاءات المجتمعية، والتي يحضرها العديد من المهتمين بشؤون المدينة والحريصون على تطويرها وتقدّمها. وبعد ذلك، يتمّ تشكيل لجان العمل المتخصصة لتشخيص الواقع في مختلف القطاعات والمجالات التنموية لإنجاز التقرير التشخيصي للخطة، حيث تقوم لجان العمل المتخصصة في المرحلة الأولى بعملية تشخيص للوضع القائم للمجالات المختلفة من خلال تحديد المؤشرات التنموية، وتجميع البيانات والمعلومات من المصادر المختلفة، وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وتحديد أهم القضايا التنموية ذات الأولوية والاحتياجات الأساسية لكلّ مجال.

وللمشاركة المجتمعية في العملية التخطيطية دوراً مهماً يتمثّل بالنواحي الآتية:

- تساعد في تحديد الصعوبات والمشكلات التي تواجه حياة السكان، وهذا بدوره يساعد في رسم السياسات لمعالجة الصعوبات والمشكلات.
- تعمل على زيادة أوجه التعاون والتنسيق بين مختلف الأطراف التي ترتبط بالعملية التخطيطية.
- تساهم في خفض التكاليف اللازمة لبناء واستكمال الخطوات الضرورية لإعداد الخطط التنموية.
- تعزز الاعتماد على النفس، وخلق الشخصية المسؤولة والمتعاونة.

- تعمل على تقليل الفوارق الطبقية الاجتماعية والاقتصادية.
- تساعد في تدعيم مفهوم الديمقراطية بالمجتمع.
- رغبة أفراد المجتمع إلى قبول القرارات التي تتم المشاركة بها، والعمل على تنفيذها والدفاع عنها.
- تعمل على تهيئة السكان نفسياً لتقبل التغيير، وبذلك تعمل على الحد من المعوقات التي تحول دون ذلك في تعزيز وعي الأفراد بمشاكل مجتمعاتهم والإمكانيات المتوفرة، وذلك لإيجاد حلول للتغلب على هذه المشكلات.
- تعزيز عملية تصويب القرارات والسياسات التنموية، وبالمحصلة يؤدي ذلك إلى آراء مطورة أكثر فيما لو كانت السياسات والقرارات التنموية الناجمة عن لجان التخطيط.
- تعتبر وسيلة لضمان نجاح الخطط والمشروعات التنموية، وتقلل من درجة المخاطر للخطط والمشروعات التنموية المختلفة.
- تساهم في ضمان التأييد المجتمعي والسياسي للخطط والمشروعات.
- تعمل على توظيف أفضل للموازنات والمساعدات المحلية والخارجية.
- تساعد في عملية تحديد المجتمعات الأقل حظاً وقومية التنمية في المسار الصحيح.
- ويمكن تحقيق المشاركة المجتمعية الفعالة في المخططات الأساسية من خلال:
- اتباع المنهج العلمي في التعرف على المشكلات ودراستها وحلّها نتيجة الاحتكاك المباشر بالمجتمع.
- استثمار المؤسسات والأفراد في العملية التخطيطية المنتجة بإشراك شرائح المجتمع

كافة في تحمل المسؤولية أو الاستفادة من ذوي الخبرة والكفاءة والاختصاص في المجتمع، وتوزيع الأدوار بين الدولة والمجتمع المحلي، وتفعيل وتنشيط العمل الجماعي بتطوير آليات التعاون والشراكة.

- ضمان شفافية وعدالة توزيع الخدمات بتوقيع كفوء لاستثمارات الأرض.

- إشاعة قيم الحوار والتشاور والتكافل والانفتاح والتعاون، وتثبيت مبادئ وقيم الديمقراطية.

- التضامن بين الأجهزة الحكومية والجماعات الأهلية في التنفيذ والمتابعة فيما يخص الالتزام التام بالمخطط الأساسي المعد.

- الاحتمال الأقوى لاتخاذ القرار السليم الصائب؛ لأنه سيكون نابعا من حاجات ورغبات المجتمع.

- حسن تدبير الشأن المحلي.

- توقيع كفوء لاستثمارات الأرض بالمشاركة مما يساهم في إنعاش الأنشطة الاقتصادية والثقافية الاجتماعية والرياضية وسائر الفعاليات المجتمعية.

- الاستغلال الأمثل للموارد والاختصاصات والمؤهلات والخبرات المتوفرة في مجال تقويم المخططات الأساسية.

- اقتناع المواطن بالمساهمة في تنمية مدينته ومشاركته في رفع مستواها.



٤-١٠ العلاقة بين المشاركة وعملية التخطيط

لقد تم الاتفاق من خلال العديد من الدراسات والبحوث العلمية المتخصصة، والتي اهتمت بموضوع المشاركة المجتمعية، وتناولته بالتحليل والبحث على أن:

- المشاركة في مجال النشاطات التنموية تختلف من قطر إلى آخر، ومن إقليم إلى آخر داخل القطر الواحد، غير أن هذا التطبيق في هذا المجال يتراوح، بصورة عامة، ما بين المساهمة غير المباشرة في عملية صنع القرارات (Decision Making Process) وبين قيام الهيئات الشعبية والمنظمات بشكل مباشر بصنع القرارات واتخاذها بكل ما يتعلق بالسكان على المستوى المحلي، وبهذا أصبح من الممكن للمشاركة أن تشمل على تعاون وتنسيق بين صانعي القرارات وبين الجماعات أو الشرائح السكانية المهتمة والمعنية بهذه القرارات، دون أن تتحوّل سلطة صنع القرار إلى أيدي هذه الشرائح، وأيضاً أصبح من الممكن بالنسبة للمجموعات المستهدفة إجراء أو إحداث أي تعديلات لازمة على القرارات، ولكن دون انتقال صلاحية وسلطة صنع القرار إليهم، وبالإضافة لذلك كله أصبح هناك إمكانية للمشاركة في أن تأخذ شكل حوار ومناقشة بين طرفين الطرف الأول المتمثل فيمن يملك سلطة صنع القرار، والطرف الآخر المتمثل في المجموعات المستهدفة، ومن يمثلهم بالمجتمع. والحقيقة أن الذي يقرّر شكل المشاركة السائد في المجتمع والمطبّق من خلال العملية التنموية هو اختلاف البنية والنظم السياسية الاقتصادية، الاجتماعية والخصائص الثقافية من مجتمع لآخر، فاختلاف أشكال المشاركة وتعدّدها يرتبط بشكل أساسي بهذه العوامل مجتمعة.

- عملية المشاركة تقوم على مبدأ أساسي يتمثل في مدى قدرة واستطاعة الشرائح السكانية والمجموعات المستهدفة في التأثير على عملية صنع القرارات وصياغتها وتوجيهها بما يتناسب مع حاجات المجموعات ويخدم رغباتها، وقد كان لهذا المبدأ دورٌ كبير في مجال التنمية لما تحقّقه من تنمية تتّصف بالعدل والاتزان، فهي تنمية تهتمّ وتأخذ بعين الاعتبار حاجات السكان ورغباتهم التي لا بدّ أن تعكسهما عملية صنع القرارات واتخاذها، وبالصورة التي تؤدي في نهاية الأمر إلى توزيع طبقي ومكاني عادل لعوائد النمو وأرباح التنمية. ونتيجة لذلك فإنّ هذا المبدأ أصبح الأساس الذي من الضروري أن تقوم عليه أي عملية تقييم للمشاركة في أي مجتمع، والمعيار الذي يقاس فيه مدى فاعلية المشاركة في عملية التنمية.

- لا يمكن القول إنه يوجد مشاركة حقيقية فاعلة إلا إذا اشتمل نظام التخطيط على مؤسسات وهيئات تعمل على تسهيل وتيسير مشاركة فاعلة للسكان، وخصوصاً المجموعات المستهدفة في عملية صنع القرار وفي كافة المستويات، فهذا من شأنه أن يحقق المشاركة الفاعلة في عملية صنع القرار التنموي.

- من الملاحظ ازدياد اهتمام العديد من دول العالم النامي في العقود الأخيرة بالمشاركة في عمليات التخطيط إلا أن هذه المشاركة تقتصر، فقط، على الجانب التشريعي، وعلى الرغم من أنّ الأساس الذي تقوم عليه عملية المشاركة في التخطيط هو المساهمة في صنع القرارات التي تؤثر في حياة عامة السكان إلا أن هناك العديد من البحوث والدراسات التي استطاعت أن تثبت أن هناك فجوة واسعة بين التشريعات والقوانين الرسمية الخاصة بالمشاركة وبين إمكانية تطبيقها بشكل فعلي على أرض الواقع، ولعلّ السبب الأول والرئيسي لوجود مثل هذه الفجوة هو ضعف الإطار المؤسسي المسؤول عن إدارة عملية التخطيط،

وأيضاً تأثير البنية الاقتصادية والاجتماعية على عملية صنع القرار أكثر من كَوْن هذه الفجوة ناجمة عن محاولات واعية مدروسة من قبل الحكومة أو السلطات لمنع السكان أو المجموعات المستهدفة واستبعادهم من عملية المشاركة بفاعلية في عملية صنع القرار التنموي الخاص بهم.

- وفي الوقت الحاضر، أصبحت عمليات التخطيط والتنمية في مختلف دول العالم النامي تركّز بشكل كبير ليس على تحقيق أهداف متعلقة بزيادة النمو الاقتصادي؛ إنّما تركّز على تحقيق أهداف متعلقة برفاهية السكان وسعادتهم، ومن هنا تبرز أهمية وجود المشاركة في مثل هذا النوع من التخطيط من أجل نجاح عملية التنمية، وحتى ينجح التخطيط في تحقيق أهدافه التي يسعى إليها والمتمثلة في التوزيع العادل لمكاسب التنمية ومكافحة الفقر، وإشباع الحاجات الأساسية للسكان؛ يجب أن يتميّز بمشاركة شعبية فاعلة، وهذه لا يمكن أن تتحقق إلا إذا حدثت تغيرات في البناء المؤسسي والهيكل الإداري لنظام التخطيط، وكذلك تتحقق إذا حدثت تغيرات في نظام البناء الاقتصادي والاجتماعي لكل مجتمع بما يتلائم ويتناسب مع ظروفه وأوضاعه. ومن الضروري أن تعمل هذه التغيرات كلها في النهاية على تفعيل مشاركة السكان والمجموعات المستهدفة في عملية صنع القرار من خلال خلق وإيجاد الظروف المناسبة لذلك.

- إن إيجاد نظام لا مركزي في صنع القرار وتوفير الموارد الضرورية اللازمة لسلطات التخطيط على المستوى المحلي هو مطلبٌ أساسي لتحقيق مشاركة فاعلة في عملية التخطيط، غير أنه لوحده لا يكفي، فلا بدّ من وجود هيئات وقيادات شعبية مؤهلة واعية على المستوى المحلي لضمان استخدام أمثل وفاعل

للموارد المحلية في عملية التنمية، فوجود مثل هذه الهيئات والقيادات الواعية يسهل عملية المشاركة في صنع القرار، ويساعد على بناء مجتمع يسوده العدل والمساواة، هذا بالإضافة إلى ما تقدمه هذه القيادات والهيئات الواعية من توعية للسكان بالمشاكل التي تعترض طريقهم ويعانون منها حيث تتكاثف الجهود للتغلب على هذه المشكلات مما يؤدي إلى تحسين مستوى حياتهم نحو الأفضل.

- لا يمكن إهمال دور تعزيز الاعتماد على النفس لدى السكان كعنصر أساسي وضروري في تحقيق المشاركة الفاعلة؛ فعميق الشعور بالاعتماد على النفس يزيد من وعي الأفراد والجماعات بقدراتهم ويشجعهم على القيام بمختلف النشاطات التي تحق رغباتهم وتشبع حاجاتهم، وبالتالي يصبح لهم تأثير في عملية صنع القرار بما يخدم مصلحتهم ويلبي حاجاتهم عن طريق استمرارهم ومبادراتهم الدائمة في استخدام الموارد المحلية بالشكل الأمثل والفاعل، ولا يمكن أن يتحقق الاعتماد على النفس عند السكان إلا بوجود دعم من قبل الحكومات والسلطات للسكان المحليين، وهذا الدعم يتمثل بوسائل وطرق عديدة من أبرزها: توفير الدعم المالي والفني لتشجيع الأفراد على تنفيذ مشاريع تنمية صغيرة تعمل على تنمية روح المبادرة لدى السكان في كل ما يتعلق بشؤون حياتهم ودون انتظار أي مساعدة من الخارج.

- إن المشاركة المجتمعية في عملية التخطيط وعملية التنمية بشكل شامل؛ تعمل على إشباع جميع الحاجات الإنسانية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية سواء المادية أو غير المادية مثل: المساواة، العدالة الاجتماعية، حقوق الإنسان والحرية؛ فهي بذلك تحقق عدة أهداف رئيسية، وهي:

- تعزيز دور التأثير الشعبي على سياسة صنع القرارات، خصوصًا ما يتعلق منها برصد الموارد أو استغلالها واستخدامها.
- خلق فرص اجتماعية واقتصادية جديدة تتمثل في عمالة منتجة ودخول جديدة.
- توفير السبل الضرورية لتمكين المجموعات الفقيرة من السكان للوصول إلى الموارد ومصادر الدخل، والحصول على فرص العمل الجيدة والخدمات الجيدة كذلك.

— من المهم جدًا إدراك أهمية البعد السياسي للمشاركة المجتمعية في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للتنمية، وتتمثل أهمية هذا البعد في كونه يعمل على إيجاد لا مركزية إدارية لصناعة القرار، بالإضافة لما يقوم به من إيصال الموارد للسكان في المستويات المحلية بالشكل المطلوب، فيؤكد قدرة السكان المحليين على اتخاذ القرارات التي تحقق رغباتهم وتلبي حاجاتهم.

— لقد توصلت الكثير من التجارب في مجال التنمية في كثير من دول العالم النامي إلى سلبيات غياب المشاركة الفاعلة على المستوى المحلي في صناعة القرارات التنموية، فقد أثبتت هذه التجارب أن غياب المشاركة الفاعلة يساعد على انتشار الفوارق الاقتصادية والاجتماعية الطبيعية والإقليمية وانتشار الفقر، وكذلك عدم إمكانية استغلال الموارد الطبيعية والبشرية في الدولة والإقليم بشكل فاعل، وبالإضافة لذلك كله حرمان المجموعات السكانية الأقل حظًا من الحصول على مزيد من فرص العمل التي تساعد في تحسين مستوى عيشهم، ومن هذا كله يمكن التوصل إلى أن غياب المشاركة يعمل على فشل العملية التنموية، وعدم القدرة على إشباع حاجات المجموعات المستهدفة.

٤ - ١١ المشاركة ومؤسسات التخطيط

— إن مَنْ يقوم بإعداد وتنفيذ الخطط التنموية في كثيرٍ من دول العالم النامي هيئات ومؤسسات ولجان رسمية قومية وإقليمية مغلقة، فهذه المهمة محصورةٌ في مثل هذه الهيئات والمؤسسات واللجان ممّا يمنع توفر الحد الأدنى من المشاركة المجتمعية في صنع القرارات التنموية، ومن هنا تظهر الحاجة الملحة لاستحداث هيكلية لهذه المؤسسات والهيئات، وكذلك هيكلية البنية المؤسسية لنظام التخطيط من أجل إيجاد مشاركة مجتمعية وتأثير مجتمعي على صناعة القرار.

— المؤسسات والهيئات الإدارية والسياسية الرسمية في هذه الدول غير كافية، وليست مناسبة في الغالب لضمان حدوث المشاركة بفاعلية وكفاءة، فهذه المؤسسات والهيئات ينحصر وجودها فقط في المستويات الإدارية والإقليمية، والتي لا تسمح بتوفير فرص للمشاركة المجتمعية التي غالبًا ما تحدث في المستويات الإدارية المحلية، ويتوفر فيها بعض الأحيان نوعٌ من لامركزية صنع القرار التنموي.

— المؤسسات والهيئات المعنية بالتخطيط تعمل أحياناً على عرقلة عملية المشاركة بطرق ووسائل عديدة منها: البيروقراطية، والتمثيل البسيط غير المؤثر للسكان المحليين في مؤسسات صنع القرار، ولذا فلا بد من إيجاد واستحداث مؤسسات ومنظمات على المستوى المحلي، وتشكل من المجموعات السكانية المستهدفة بالتنمية حتى تتضمن هذه الفئات مصالحها، ويتم أخذها بعين الاعتبار عند صنع القرارات التنموية الخاصة بهم، ومن أهم الأمثلة على هذه المؤسسات والمنظمات: (المنظمات النسائية، والشبابية، وجمعيات المزارعين والتجار... الخ).

- لضمان تحقيق ما تسعى إليه عملية التنمية من تحسين لمستويات معيشة السكان المحليين والحد من الفوارق الاجتماعية والاقتصادية الطبقية والمكانية والإقليمية؛ لا بد من إيجاد آلية لضمان مشاركة الهيئات والجمعيات الشعبية على المستوى المحلي للمؤسسات والهيئات الرسمية في عملية التخطيط.
- والخلاصة أنه ونتيجة للصراع الذي يحصل أحياناً بين هيئات ومؤسسات التخطيط وكذلك الصراع الذي يحصل بين مجموعات المصالح في المستويات الإدارية المختلفة؛ أصبح من الصعب إيجاد مشاركة مجتمعية في المستويات الإدارية الرسمية، فمثل هذه الصراعات تحول دون نجاح عملية التنمية، وتخلق أزمات عديدة وهذا الوضع يتطلب التغيير.



٤-١٢ إيجابيات وسلبيات المشاركة في عملية التخطيط

يضمن توافر المشاركة المجتمعية في عملية التخطيط العديد من الإيجابيات التي يمكن توضيحها كما يلي:

- تعطي المشاركة للمخططين والجهات التخطيطية ذات العلاقة مجالاً أوسع للتأثير في تحديد طبيعة وتركيب خطط التنمية المنشودة، كما تشجع المشاركة وتساعد على نمو وانتشار الديمقراطية، كونها تتيح لجميع الأطراف المشاركة التعبير عن آرائهم. وأيضاً تعمل المشاركة على زيادة دور الفئات العمالية وذلك في إدارة المشاريع على أسس موضوعية وفعالة؛ بحيث تحوّلهم من منفّذين بشكل مباشر إلى مساهمين في رسم السياسات الخاصة بمشاريعهم وأماكن أعمالهم واتخاذ القرار. وهذا بدوره يشكل حافزاً لهم من أجل عطاء أكثر ومساهمة أكبر.

- تساعد المشاركة على التوافق ما بين الأهداف المرسومة والحاجات الفعلية للمجتمع، مع إمكانية تعزيز الثقة بين المستويات العليا والمستويات الدنيا والجمهور من ناحية أخرى، وذلك من خلال إقامة علاقات إنسانية جيدة بين الطرفين، وأيضاً تعمل على تحسين نوعية القرارات التي يتم اتخاذها، بحيث يتمكن المسئول من التعرف على آراء موظفيه وأخذها باهتمام كبير، وذلك لتعزيز ولائهم. وخلق المناخ الملائم لإحداث التغيير وتقبله مما يؤدي في نهاية الأمر إلى تحسين سبل الاتصال والتواصل وسهولة العمل.

- تزيد كفاءة نشاطات التطوير، وذلك بتسخير المصادر والمهارات، وقد تؤدي إلى استخدام أفضل.

- تساعد في بناء القدرات المحلية وتطوير القدرات للناس المحليين ليدبروا ويفاوضوا نشاطات التطوير.

- تعمل على تطوير المرأة من خلال توفير الفرصة للعمل في دور تطويري.
- تؤدي إلى أرباح هادفة بشكل أفضل للذين هم أكثر نقدًا من خلال تحديد أرباب المهن الذين يكونون الأكثر تأثرًا بهذه النشاطات.
- تعمل المشاركة على نشوء وتطور الشعور بالمسؤولية، بحيث يصبح الفرد غير قادرٍ على التنصل منها.
- تقدم مساهمات متنوعة في آنٍ واحد، كونها تمتلك قاعدة مهمة ومتنوعة من الخبرات والمعلومات.
- على الرغم من الإيجابيات الكثيرة للمشاركة الشعبية في التخطيط إلا أنه يوجد هناك بعض السلبيات، وتشمل: مرور المشاركة في أغلب الأحيان بالعديد من الاجتماعات التمهيديّة والتنسيقية قبل تقديم مشاركتها، وبالتالي يتم استهلاك الكثير من الوقت والجهد والمال. قد تكون المشاركة قوة غير مستقرة بمعنى أنها تعمل على عدم التوازن القائم بين العلاقات السياسية والاجتماعية، وتهدّد استمرارية عمل التطوير، وقد تنتج عن المشاركة نقل العبء إلى الفقراء، وتحلّي الحكومات عن مسؤولياتها بالارتقاء بالتطوير بعدالة وإنصاف. وأيضًا عدم إعطاء المشاركة في بعض الأحيان المجال الكافي لجميع أعضاء المؤسسات المدنية للمشاركة في أي مراحل للعملية التخطيطية نتيجة لظروف تتعلق بحجم المشاركة.

٤- ١٣ المشاركة والارتقاء الحضري

تشير نتائج تجارب الارتقاء الحضري إلى أن المشروعات التي اعتمدت على التطوير العمراني منفرداً قلما استطاعت تحقيق نتائج إيجابية على المدى الطويل، إذ أن تلك الحلول التي تعتمد على إمداد المستوطنات ببعض المرافق الأساسية والخدمات العامة لم تستطع في أكثر الأحيان التصدي لمشاكل التدهور العمراني، فضعفُ الموارد التي يعتمد عليها السكان وثقافتهم التي قد تتسم باللامبالاة وعدم الانتماء؛ كثيراً ما تؤدي إلى تخريب ما تحقق من إنجازات في هذه المجالات، بل وكثيراً ما تتحوّل المشروعات إلى مناطق متدهورة نتيجة انعدام الصيانة وسوء الاستخدام ممّا يمثل إهداراً للموارد المالية، وبالتالي فإنه يتعيّن على واضعي سياسات الارتقاء الحضري أن يعطوا اهتماماً متزايداً تجاه عددٍ من الآليات التي من شأنها الإسهام بفاعلية في تدارك مثل تلك النتائج السلبية، ومن أهم الآليات التي يمكن أن تطبّق في هذا الصدد «المشاركة المجتمعية» وإشراك القطاع الخاص والتعاوني والمنظمات غير الحكومية وغيرها من القوى الاقتصادية القادرة على المساهمة الفعالة؛ في تمويل وتنفيذ وإدارة وصيانة مشروعات الارتقاء الحضري، إذ غالباً ما تحوّل الظروف غير المستقرة للموازنات الحكومية دون الوفاء بالاحتياجات الهائلة لمشروعات البنية الأساسية. وبالإضافة إلى ذلك فإن الحاجة ماسة لاشتراك جميع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بعمليات الارتقاء الحضري، وذلك لأن:

— عملية الارتقاء الحضري هي عملية مستمرة، وتتطلب التنسيق الفعّال بين جهود جميع الأطراف بما يحقق أهدافها، ويجعل نتائجها تأتي على الوجه المطلوب.

- إن عدم وجود هذا التنسيق يؤدي إلى حدوث خلل في عملية التنمية، وبالتالي صعوبة تحقيق أهدافها المختلفة، مما ينعكس بالسلب على المدينة في شكل إشكاليات معقدة يعاني منها السكان، فتتحول أدوار القطاعات من عنصر فعال في تحقيق عملية التنمية إلى مصدر رئيسي للمشكلات المتفاقمة.

إنه وفي ظل الضغط الذي أصبحت تعاني منه الحكومات مع الزيادة السكانية الرهيبة التي تعاني منها مدنها؛ فقد أصبح لازماً تفعيل دور كل من القطاعين الخاص والمشارك جنباً إلى جنب مع القطاع الحكومي في إنشاء الخدمات والمرافق وإدارتها.

- ومن ثم فإن تفعيل الشراكة مع المجتمعات المعنية سواءً في مرحلة اتخاذ القرارات أو التنفيذ أو الصيانة، إذ أن ذلك من شأنه خلق الشعور بالملكية المحلية لأصول البنية الأساسية مما يحقق مزايا عديدة، أهمها:

- المساعدة على تحديد الأولويات، ولا سيما في المجالات التي يصعب تقريرها من خلال التحليل.

- المساعدة على جودة التشغيل والصيانة؛ لأنه من النادر أن يكون في الإمكان الاعتماد على الحكومات في القيام بأعمال الصيانة للبنية الأساسية المحلية في الوقت المناسب.

- اقتسام المجتمعات المحلية جانباً من المسؤولية في مختلف مراحل تلك المشروعات مما يدعم حرصهم على استخدامها بكفاءة وبطريقة تضمن استمرارها واستدامتها كأحد الأصول الحضرية.

- في إطار دراسة وتحليل العديد من المشاريع التي تضمنتها التجربة المصرية بصفة عامة، ومشاريع الارتقاء بصفة خاصة، وكذلك أشكال المشاركة لكل منها؛ فانه

يمكن تلخيص مجموعة من النتائج التي ترصد الملامح الأساسية للمشاركة، وكذلك خصائص تأثيرها الوظيفي في عملية التنمية الحضرية، وذلك على النحو الآتي:

- إن التجارب المختلفة لتحقيق أشكال من المشاركة تتمثل في واقع الأمر محاولات للتغلب على مشاكل هيكلية قائمة في نمط إدارة التنمية الحضرية بوجه عام، تتمثل في المركزية الشديدة وانعكاساتها على غياب التنسيق بين القطاعات الحكومية على المستوى المحلي، وبينها وبين المجتمع، فضلاً عن تهميش دور هذا المجتمع المحلي في صناعة القرار؛ وعليه.. فإن محاولات تخليق أشكال للمشاركة أيًا كان مصدرها ومنطلق المبادرة فيها؛ فإنها تعبر عن حركة في اتجاه تقليل الآثار السلبية لهذه الاختلالات.
- إن التجارب المختلفة لا يمكن فهمها وتحليلها إلا من التحديد والتحليل الدقيق لمصالح وتوجهات كافة الأطراف المعنية وطريقة تعبيرها عن هذه المصالح، ولاسيما فيما يتعلق بالأطراف الأساسية القوية التي في الأغلب ما تملك من دون غيرها زمام المبادرة، ومن ثم فإنها تتحكم إلى حد كبير في شكل وطبيعة ونتائج عملية المشاركة.
- إن عمليات المشاركة في مشاريع التطوير والتنمية الحضرية بمستوياتها كافة لا يمكن فهمها على أنها عملية سلسلة للتلاقي والحوار بقدر ما يمكن تحليلها وفهمها في ضوء مدخل حلّ التناقضات أو النزاعات الذي تدخل فيه كلّ الأطراف في عملية حوار تفاوضي من أجل تحقيق مصالحها، وتنتهي بتحقيق اتفاق يعكس حالة نسبية من توازن المصالح معبرة عن القوة النسبية لكل طرف في مواجهة الأطراف الأخرى. وتعتبر

القوة النسبية عن قيمة ما يمتلكه كل طرفٍ من عناصر القوة (موارد، تمويل، معلومات، قوة تأثير خارجي، الخ).

■ إن قوة كل طرف في مقابل الأطراف الأخرى تعتمد على العديد من العوامل، أهمها: (تنظيمه الداخلي، وإدراكه بعناصر قوته، وعناصر قوة الأطراف الأخرى، كفاءة وفاعلية ممارساته التفاوضية). ولهذا فإن أطراف المجتمع المحلي الأقل تنظيمًا والأقل وعيًا في الأغلب ما تكون هي الجانب الأقل قوةً في مواجهة المؤسسات الحكومية أو الخاصة الأكثر تنظيمًا وإدراكًا لمصالحها، الأمر الذي يتطلب في كثير من الأحيان خلق شبكة من التحالفات مع أطراف أخرى لاستحداث قوة تفاوضية أفضل (جامعات، مراكز بحوث، جمعيات أهلية مركزية ... الخ).

■ إن مجرد دخول مجموعة من الأطراف في حوار تفاوضي قد لا يمثل مشاركة حقيقية، فعملية المشاركة لا تكتسب طبيعتها الحقيقية إلا بتوافر مجموعة من الاشتراطات، أهمها: (أن تكون المعلومات عن القضية متاحة للأطراف المعنية، وأيضًا أن تكون الأطراف المعنية على وعي تام بمصالحها، ولديها الرغبة في الحركة من أجل تحقيق هذه المصالح بالحوار التفاوضي).



٤.١٤ المشاركة ومشروعات التنمية العمرانية

هناك مجموعة من المبادئ العامة التي يجب توافرها في مشروعات التنمية العمرانية، والتي يمكن أن تتمثل في إطار من المفاهيم التي من شأنها إخراج هذه المشروعات من النطاق النظري الذي يهمل أو يتجاهل الوجود الإنساني؛ إلى إطارٍ يربط بما تشمله من أنشطة بناء وتعمير وصيانة بالسكان القاطنين لمواقع تلك المشروعات، وكذلك المستخدمين لتلك المواقع، وتشمل هذه المبادئ الآتي:

- تحسين النسق العام للتداعي العمراني.
- إعادة بناء وتجديد الأنساق العمرانية الحيوية، وجذب أو استقطاب طاقات السكان وتعزيز ارتباطهم بالبيئة.
- تلبية الاحتياجات الحقيقية للسكان، وتحسين حياة المجتمع وثقافته.
- تطوير الفكر والمداخل التخطيطية التي تستجيب للبعد الاجتماعي والإنساني للتحسين.
- إعادة بناء الثقة بين السكان والأجهزة الإدارية للمدينة.
- أن يحقق المشروع الربط والتكامل بين تحسين المناطق السكنية وبين المشروعات العامة القائمة أو المقترحة أو الجاري تنفيذها.
- أن يركز المشروع على أساس مالي موثوق به.
- أن تمثل مراحل العمل بالمشروع قدرات المجتمع المحلي والجهات الرسمية.
- اكتشاف وتوظيف كافة الإمكانيات البشرية والمالية المتاحة بمنطقة المشروع.
- الشمولية في التطوير والتي تركز على رموز المجتمع المحلي وأنساقه العمرانية وعلى الإمكانيات المادية والتقنية المطلوبة، مع ضمان الاستمرارية والتواصل.

وأن يتوافر بالتصميم العمراني مجموعة سمات وخصائص تعمل على تحقيق علاقة إيجابية بين البيئة وسلوكيات الأفراد، وهذه الخصائص يمكن إيجازها كما يلي:

■ **النفذية وسهولة الوصول (Permeability & Accessibility)** داخل المواقع العمرانية والتي تتأثر بأحجام المشروعات المقترحة؛ حيث تقل هذه الإمكانية بزيادة أحجام المشروعات، كذلك تتأثر بشبكة الطرق والفصل بين حركة المشاة وحركة الآليات.

■ **تنوع الاستعمالات (Variety in use)** بزيادة مقدار ما توفره من فرص اختيار لمستعمليهها، (كتنوع الاستخدامات، الأشكال، المعاني...) وتعتمد خاصية تنوع الاستعمالات لأي مشروع على العوامل الآتية:

■ **النطاقات المخصصة لكل نشاط** يتم توطينه داخل المشروع وتحددها العملية التصميمية.

الجدوى الاقتصادية للأنشطة المقترحة بالمشروع.

■ **مدى قدرة المصمم على تشجيع التفاعلات الإيجابية بين الأنشطة المختلفة في المشروع.**

لذلك يعتبر تنوع الاستعمالات هو مفتاح التنوع المطلق، والذي يعتبر عنصراً هاماً في التصميم العمراني للبيئة المبنية من أجل زيادة استجابة فاعليتها.

■ **وضوح الصورة البصرية (Legibility)** ممثلة في وضوح الشكل العمراني، وأنماط الأنشطة وبتكاملهما لتحقيق إمكانية قراءة المكان وفهمه بسرعة وتكوين صورة ذهنية واضحة دقيقة.

■ **الملاءمة البصرية (Visual Appropriateness)** تتسم المباني والفراغات بالبيئة

العمرانية بالملاءمة البصرية إذا دعمت المعاني المعبرة والإيحائية عنها الاستجابة والفاعلية للتصميم العمراني لها، ويتم من خلال ثلاثة مستويات هي:

- دعم وضوح الشكل وملاءمته لاستعمال المبنى.
- دعم وضوح الاستعمال الذي أنشئ المبنى من أجله.
- دعم تنوع الاستعمال في المبنى الواحد، وفي المباني المتجاورة، ووضوحه.
- الغنى العمراني (Urban Richness) يتحقق الغنى للمواقع العمرانية عندما تتنوع الخبرات الحسية التي يمكن أن يستمتع بها المستخدمون لتلك المواقع، وتشمل: الحس الحركي، الشم، السمع، اللمس، والحس البصري. ويعتبر الحس البصري هو الحس المسيطر لدى الإنسان، مما يعطي أهمية كبرى للغنى المرئي للمواقع العمرانية. ويعتمد على وجود التناقضات البصرية للأسطح العمرانية في البيئة المحيطة (كتنوع: مواد الإنشاء- مواد التشطيب- الفتحات بالمباني....) كما تعتمد الوسائل الفعالة للوصول إلى الغنى العمراني على:

- توجيه الأسطح العمرانية التي يتم مشاهدتها.
- الأوضاع المحتملة التي يمكن رؤية الأسطح منها.
- إضافة شخصية القاطنين على المكان: من خلال مساهمتهم في عملية التطوير وترميم وصيانة العقارات الخاصة بهم.

لتحقيق الأهداف المرجوة من مشروعات التنمية العمرانية فإنه ينبغي تحقيق التنمية المستدامة بمفهومها الشامل والمتكامل، وتعتبر الشراكة أحد العوامل الحاكمة لتحقيقها، والتي تشمل على أربعة عناصر أساسية ترتبط بموضوع الشراكة بأشكال ونسب مختلفة على النحو التالي:

■ الاستدامة الثقافية: يركز هذا المفهوم على الأخذ في الاعتبار كل الأبعاد التنموية المرتبطة بثقافة المجتمع والمتعلقة بالجوانب البشرية، والتي تعني أن البرامج يجب أن تتواءم مع المحتوى الثقافي المحلي، مع ما يميزه من خصائص بشرية متفرّدة وعلاقات اجتماعية وعادات وتقاليد سائدة، بحيث يبني عليه ويساعده على التحسّن والتطور. ويتم تحقيق الاستدامة الثقافية عندما تتبع الحلول والمقترحات للرغبات الحقيقية للمجتمع، والذي يتأتى من خلال التعايش مع السكان ومشاركتهم في صناعة القرارات الخاصة ببيئتهم.

■ الاستدامة البيئية: يقصد بها تحديد الإمكانيات الحقيقية في حدود الموارد المتوفرة في المجتمع، وحسن استغلالها بما يضمن تحقيق أهداف التنمية مع الحفاظ على التوازنات المرفولوجية والمناخية والجيولوجية والعمرانية، والتي تحفظ التوازن الإيكولوجي للأجيال المستقبلية. وتتركز الاستدامة البيئية من هذا المنطلق على الفهم المتعلق للمحتوى البيئي للمجتمع المحلي والخصائص التي شكّلت تفرّده البيئي وتأثيرها على الأنشطة التنموية والثروات والإمكانيات المتاحة المتوفرة في المجتمع.. ويتم تحقيق الاستدامة البيئية من خلال تحسين الظروف المعيشية للسكان ورفع مستوى الحياة باستخدام أساليب بيئية سليمة تمثل شبكات الصرف الصحي وصرف الأمطار والسيول وتوفير الخدمات العامة.. الخ.

■ الاستدامة السياسية والمؤسسية والتنظيمية: ترتبط بعددٍ من الجوانب، يتعلق الجانب الأول منها بكون البرنامج يتميز بالشرعية والقبول السياسي، ويتمشى مع الخطط والأهداف السياسية المركزية والمحلية حتى يلقي المساندة وإزالة العقبات، وتسهيل المهام، والاستمرارية دون دعم خارجي، ويتعلق الجانب الثاني منها بالقبول على مستوى المجتمع المحلي وتنظيماته المختلفة، والتي تتضمن

مشاركة المجتمع الفعالة في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة، وأخيراً يتعلق الجانب الثالث منها بفهم المؤسسات الحكومية والخاصة والتنظيمات المجتمعية، وهي التي تساهم في التنمية وتعبئة الموارد وتنظيم الأدوار وتحديد المسؤوليات. وتعني بالتالي الاستدامة المؤسسية أن الآليات المؤسسية والتنظيمية التي يتم تعريفها أو تطويرها من خلال البرنامج يمكنها المحافظة على الاستمرارية فيما بعد دورة حياة البرنامج أو المشروع الإنمائي. وترتبط الاستدامة السياسية والمؤسسية/ التنظيمية بالأنشطة التي تؤدي إلى تقوية النمط المجتمعي للعلاقات المؤسسية والتنظيمية والإنسانية السائدة في المجتمع المحلي، وتنظيم الجهود المشتركة واكتسابها لقدرة أكبر على مواجهة وحلّ المشاكل. وتتأتى من وجود هيكل يجمع المجتمع مع الحكومة واعتراف متبادل من الجهتين بعضهما البعض والمساندة في إنجاز الأعمال والمشروعات التنموية لرفع مستوى المناطق العمرانية.

■ الاستدامة المادية أو الاقتصادية: وتعني أنّ العمليات التي يتمّ تعريفها وتطبيقها في برامج أو مشاريع التنمية يمكنها أن تستمرّ دون إمداد مالي خارجي. وتعتمد الاستدامة المادية على التحليل الواعي للمجتمع من حيث الموارد والمحددات والإمكانات، والتي تسمح باقتراح الاستراتيجيات اللازمة للتنمية واستغلال الموارد المادية الحالية، وتوليد موارد مالية مستقبلية. وتتأتى الاستدامة الاقتصادية من إيجاد مصادر جديدة للدخل الإجمالي من خلال المشروعات الصغيرة والتدريب على الأعمال الحرفية التقليدية وغير التقليدية، بالإضافة إلى إيجاد مصادر تمويلية لعمليات الصيانة المستقبلية للمشروع.

٤-١٥ تجارب المشاركة المجتمعية

«إن التطور البشري يشير الى اتساع اختيارات الناس ومشاركتهم في القرارات التي تؤثر على حياتهم» إن هذه العبارة تلقي الضوء على الفوائد العائدة على المجتمع من تطبيق المشاركة المجتمعية في جميع النواحي الحياتية، وأيضاً عمليات التخطيط المتنوعة. فيما يلي عرض لبعض التجارب، والتي عزّزت مفهوم المشاركة المجتمعية في عمليات التنمية المختلفة:

■ تجربة الأردن

- تتفق جميع نصوص الدستور الأردني ومواد قانون التخطيط رقم ٦٨ لسنة ١٩٧١ م على أنّ الإنسان هو محور عملية التنمية وهدفها، وأنه لا بدّ من تحقيق التكافل الاقتصادي والاجتماعي بين الأقطار العربية، ومن أبرز النقاط الأساسية التي تركز عليها فلسفة التخطيط الأردنية هي احترام كرامة الإنسان ومصلحته؛ لأنه عماد التنمية وهدفها، مع ضرورة الموازنة بين المصلحة الفردية والمصلحة الجماعية بحيث لا يسيطر أحدهما على الآخر.

- بدأ المجلس القومي للتخطيط عام ١٩٧٢ م بإعداد وتنفيذ خطة التنمية الثلاثية (١٩٧٢ - ١٩٧٥) وكان من أبرز أهدافها العمل على تفعيل مشاركة السكان في جهود التنمية وفعاليتها. وقام المجلس القومي للتخطيط بعد الانتهاء من الخطة الثلاثية إلى إعداد خطة تنمية خمسية في الفترة (١٩٧٥ - ١٩٨٠)

- وفي ١٩٨٦ - ١٩٩٠ م قامت وزارة التخطيط بإعداد أول خطة خمسية لها، وكان الهدف الأساسي لهذه الخطة عدم التركيز على الخطط القطاعية أو النوعية، ومراعاة البعد المكاني من أجل الحصول على التوازن بين الأقاليم من خلال

توزيع برامج ومشاريع التنمية وبالتالي مكاسبها على جميع الأقاليم ومناطق المملكة، وبما يحقق ويوفر العدالة للجميع. وحتى تتمكن هذه الخطة من تحقيق هدفها العام ظهر- ولأول مرة في الأردن- أسلوب التخطيط من أسفل، أو أسلوب التخطيط بالمشاركة حيث قامت وزارة التخطيط بالتعاون مع مجالس التنمية بإعداد خطة تنمية لكل إقليم «محافظة» وقد شكلت مجالس التنمية لتتولى مهمة هيئة التخطيط الإقليمية الأساسية في كل إقليم «محافظة»، وبعد إعداد خطط التنمية لجميع الأقاليم «المحافظات» قامت الجهات المختصة بدراسة هذه الخطط وتنقيحها، والتخلص من المتناقضات، ومن ثم دمج واستخلص منها جميعها خطة تنمية وطنية، ولكن حدوث الأزمة الاقتصادية التي مرّ بها الأردن عام ١٩٨٨م أدى إلى وقف العمل بها.

- في هذه الفترة ما بين ١٩٩٣ - ١٩٩٧م قامت وزارة التخطيط بإعداد وتنفيذ خطة تنمية خمسية، وهذه الخطة جاءت تحمل منطلقات وأهدافاً وأساليب جديدة . وقد امتازت أهداف هذه الخطة بالشمولية والتعدد، ويمكن اختصارها فيما يلي:

- توسيع المشاركة المجتمعية في صنع القرار وإخضاعها للمحاسبة.
- إعداد المواطن المؤهل القادر على العمل المنتج، وتوفير الشروط الملائمة للتنمية المستدامة.

- يمكن القول إنه وباستثناء المجالس المحلية التي تقوم بإعداد وتنفيذ بعض أنواع الخطط التنموية البسيطة؛ فإنه لا توجد هيئات تخطيط متخصصة على الصعيد المحلي. وتمارس هذه المجالس المحلية اختصاصاتها ضمن حدودها الخارجية، ومن ضمن هذه الاختصاصات القيام بدور الرقابة على أعمال المحلات العامة

والفنادق وأمور الصحة العامة والبيئة، والعمل على إنشاء الحدائق والساحات العامة والمؤسسات الصحية والتعليمية والثقافية، كما تقوم هذه المجالس المحلية بإعداد الخطط العمرانية للتجمعات السكانية، وذلك بمشاركة مؤسسة التطوير الحضري ودائرة التنظيم في وزارة البلديات وفروعها في المحافظات، فقد تم الانتهاء من إعداد خطط تنظيم هيكلية وخطط تنظيم تفصيلية لكثير من المدن والقرى الأردنية، وعادة تكون هذه الخطط موافقاً عليها من قبل مجالس التنظيم الأعلى في وزارة البلديات.

■ تجربة التحسين الحضري لمدينة العقبة «الأردن»

- إن مدينة العقبة تتمتع بموقع هام جداً حيث تحولت فيما بعد إلى محل اهتمام وطني، فحصلت بشكل أكبر على دعم اقتصادي وفني ومؤسسي من الحكومة المركزية والدول المانحة. إلا أنها شهدت مع مرور الوقت مهاجرين من المحافظات الأخرى بسبب حرب الخليج، وبسبب ذلك تبرز مشكلة العشوائيات والخدمات المتدنية. وفي عام ١٩٩٠م، أصبحت العقبة محافظة، ونتيجة لذلك افتتح فيها عدد من الإدارات الحكومية مثل الكهرباء والمياه والمصارف وغيرها من المؤسسات، فازداد الطلب على خدمات الهياكل الأساسية والصحة والخدمات الاجتماعية، فضلاً عن أزمة السكن وارتفاع أسعارها. وهنا يتوجب الإشارة إلى الجهات الفاعلة وهي المؤسسة العامة للإسكان والتطوير الحضري، هذا بالإضافة إلى محافظة العقبة، والبلدية وسلطة إقليم العقبة، إلا أنه لا يزال هناك تداخل إداري بالرغم من أن الهيكل الإداري فيها محدد تحديداً واضحاً.

- إلا أن سلطة إقليم العقبة مسئولة عن وضع خطة استراتيجية وهيكلية مفصلة، والهدف الأول الذي تعمل لأجله هو العمل كهيئة تخطيط وبحث وتنظيم

وتنسيق بين كافة الوكالات الحكومية في العقبة، وقد أصبحت في تلك الآونة مسئولة عن كافة أعمال الهياكل الأساسية في العقبة. هذا بالإضافة إلى أنّ جزءاً من صلاحيات البلدية تمّ نقلها إلى سلطة إقليم العقبة؛ حيث انحصرت مهام البلدية على مراقبة مؤسسات الصحة والخدمات الصحية أو صيانة المرافق العامة والساحات ورصف الطرق، وتوفير مواقف السيارات، وتخطيط الحيزات العامة وجمع القمامة. وبسبب محدودية الموارد المادية للبلدية تنقلّص قدرتها على تخطيط المشاريع الإنمائية، ومن ثم تنفيذها.

- في تلك الآونة كانت سلطة إقليم العقبة ما تزال هي التي تمتلك الدور الأهم، وذلك بسبب السلطة التشريعية والتقريرية (المادة ١٠ من القانون المتعلق بسلطة إقليم العقبة) على البلدية والمحافظة في آن معاً. وبذلك يكون هنالك تنافس، على الرغم من وجود قدر من التعاون وتقسيم المهام. فالمحافظ له الحق في ولاية جميع الوكالات الحكومية والمؤسسات حسب وجهة نظر القانون في العقبة، لكن القانون المذكور لسلطة إقليم العقبة يجعله عضواً في سلطة إقليم العقبة ليس إلّا، وهنا يجب الإشارة إلى أن سلطة إقليم العقبة تتميز بأنها واسعة النطاق، ومع هذا لا تملك السلطة مراقبة الوكالات الحكومية حيث تقوم هذه الوكالات بتقديم كافة خططها وأنشطتها إلى المكتب الرئيسي في العاصمة (عمان). وهنا تبدو الحاجة ضرورية إلى تحسين التنسيق بين كافة الوكالات العاملة بالعقبة، وذلك من خلال لجان تنسيق من السكان المحليين.

- إن كافة المؤسسات العاملة ما تزال تخضع لضوابط الحكومة المركزية في عمان، وهذا يعني أن ما تقوم بفعله المحافظة والبلدية وسلطة إقليم العقبة في حقيقة الأمر؛ هو التنفيذ، ولا يتوجب عليها القيام بدور التخطيط. أمّا بالنسبة

للمنظمات الأهلية فهي تظهر بشكل يبدي الضعف في النمو، بسبب الميزانيات المحدودة، على الرغم من أنه جرت عدة محاولات لضمان المزيد من المشاركة.

- وقد أنشأت مؤسسة كونراد ادبنادر الإطار التمويلي لتدابير تحسين المستوطنات غير المشروعة في العقبة من خلال مشروع المشاركة الأهلية (١٩٩٢ - ١٩٩٤ م) الذي استهدف تشجيع المنظمات غير الحكومية والمنظمات الأهلية ومنظمات القاعدة الشعبية، وقد بدأ بذلك بالتعاون مع الجامعة الأردنية. وقد عملت اللجنة على بحث احتياجات المجتمع المحلي وتوضيح كافة اهتمامات السكان ومطالبهم، وتم عقد عدد من ورش التدريب، الهدف منها هو العمل على زيادة الروابط بين كافة الأطراف المعنية، ومن ثم تحديد المشاريع ومراقبتها، هذا بالإضافة إلى الدراسات الميدانية وتحديد الأخطار البيئية.

■ تجربة بلدية دبي والتطوير المؤسسي

- في عام ١٩٨٦ م بدءاً ببرنامج للتعاون بين بلدية دبي والأمم المتحدة. وكان الهدف هو دعم وتطوير بلدية دبي، وذلك من خلال الإصلاح المؤسسي والعمل على بناء القدرات، وقد تم العمل بمشاريع مختلفة في التخطيط والمسح والعطاءات والمقاولات وحماية البيئة.

- ومن ثم جرى تنفيذ المشروع ضمن إطار التشارك مع القطاع العام والقطاع الخاص، وكان الهدف منه هو تعزيز الاعتماد على الذات لدى بلدية دبي من خلال تبسيط هياكلها التنظيمية ووظائفها، حيث عملت الأمم المتحدة على مساعدة البلدية على التطوير المؤسسي التنظيمي وبناء قدراتها وزيادة فاعلية أدائها وخدماتها، حيث عمل البرنامج على الحرص على زيادة الوعي العام ضمن تأمين المشاركة الفعالة للجمهور، بالإضافة إلى المنظمات غير الحكومية،

فعملت على التدريب على العمل وعقد الندوات بإشراف خبراء دوليين. هذا بالإضافة إلى الجولات الميدانية وإعطاء المنح.

- إن كافة النواتج للخطة التي تم وضعها من قبل الأمم المتحدة تتوافق مع كافة الأهداف، وقد أدى في محصلة الأمر إلى تحسين البيئة المعيشية، وذلك من خلال تحديث وتحسين الخدمات العامة التي قامت بتنفيذها بلدية دبي. وأخيراً يتوجب الإشارة إلى أبرز النجاحات التي أحرزها المشروع وذلك بزيادة النسبة المئوية لرعايا الإمارات العربية المتحدة في القوى العاملة للبلديات من خلال التدريب وذلك بمواصلة التعليم، حيث أصبحت ممارسة دبي هي الفضلى، ونالت الاعتراف من خلال جوائز متنوعة قدمت لها من منظمة المدن العربية.

■ تجربة التحسين الحضري لمدينة حلب «سوريا»

في نهاية القرن التاسع عشر، تم بناء أحياء جديدة حول حلب القديمة وهي بهذا تكون كالنماذج القديمة في تخطيط المدن، حيث تم انتقال سكان المدينة القديمة إلى الأحياء الجديدة، إلا أنه في أوائل الخمسينيات تم وضع خطة جديدة وهي فرض بناء طريق داخل المدينة القديمة مما سبب أضراراً خطيرة للمباني التاريخية القديمة، وبما أن البلدية تعاني من نقص بالموارد المالية فلم تبذل أي جهود لتحسين الوضع المعيشي. إلا أنه تم وضع خطة لوقف تدهور المنطقة السكنية في مدينة حلب القديمة، فعملت البلدية على اتخاذ مبادرات لرفع مستويات المعيشة في مدينة حلب القديمة، من خلال تحديد بعض الأحياء وذلك ضمن إطار تخطيط شامل، ومن ثم تنفيذ الأهداف المحددة والارتقاء بمستويات الخدمات الخاصة والعامة وذلك باعتماد أفضل أنظمة بناء وتخطيط. هذا بالإضافة إلى إنشاء لجان محلية تم تكوينها من خلال البلدية والجمعيات الأهلية وذلك للتشاور واقتراح إجراءات الهدف

منها المحافظة على مدينة حلب القديمة، وقد قامت اليونسكو بتصنيف هذه المدينة ضمن مواقع التراث العالمي، وفيما بعد قامت الحكومة الألمانية والصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي برعاية مشروع الحفاظ على هذه المدينة التراثية العالمية من خلال المشاركة المجتمعية والأهداف التخطيطية المحددة. ومن ثم انتهى وضع الخطة الإنمائية وخطة العناية بالهياكل الأساسية والفنية والنقل ضمن خريطة لاستخدام الأراضي بطريقة جديدة. فتم تحديد أراضي للأنشطة الاقتصادية وتغيير الوضع الاجتماعي للأفضل، هذا بالإضافة إلى رسم حدود المناطق السياحية، وقد تم إنجاز قسم كبير للهياكل الأساسية من مجاري وكهرباء، وقدمت إعانات مادية لبقية السكان ذوي الدخل المنخفض للعناية بمنازلهم والاهتمام بها وترقيتها. ولضمان تحقيق الهدف المحددة يتوجب تركيز الإصلاحات على تدريب موظفي البلدية والمجالس المحلية، والعمل على زيادة الرابطة التكاملية بين المنظمات المحلية والدولية.

■ تجربة تخطيط القرية المصرية

منهجية التخطيط لهذا المشروع تدعو إلى تبني أسلوب التخطيط الاستراتيجي، وفيه يتم عقد مجموعة من اللقاءات يجتمع فيها فريق العمل بممثلي المجلس المحلي للقرية لصياغة رؤية وغايات وأهداف المشروع، وكذلك تحديد الآليات الممكنة لتحقيق منهجية المشروع. كما يتم التعريف بمنهج التخطيط لجميع المشاركين والذي سيمثل المدخل التخطيطي لبناء الخطة التنموية للقرية، بحيث يتم مشاركة السكان المحليين وأصحاب المصالح والسياسيين في جميع مراحل عملية التخطيط. علاوة على ذلك، سوف يقرروا رؤية كل مرحلة من مراحل عملية التخطيط من حيث أهدافها ونتائجها. وتأسست الرؤية للمشروع بحيث أن يتعلم كل المشاركين

بالمشروع من بعضهم البعض. ويتم تحديد أهداف المشروع لكي تشتمل على وجهات النظر التالية:

- تضمين وإشراك المجتمع المحلي في عملية التنمية مع التوصل والتفاهم بخصوص المصالح من غير تعارض للمنافع العامة، وأيضاً تعبئة أو تحريك الموارد البشرية واشتراك أصحاب المنافع.

- رفع القدرة وتحسينات المهارات لدى السكان المحليين وجميع المشاركين في عملية التنمية، ودعم مرحلة تنفيذ المشروع من خلال اشتراك جميع المستفيدين في مرحلة صياغة الاحتياجات وتحديد الأهداف.

وتتمثل أهداف المشروع في:

- تعريف المشاكل والقضايا مع إجراء مفاضلات للقضايا والاحتياجات.
- الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة مع تقييم الآراء وإجراء المفاضلة بينهم.

- برمجة عملية التخطيط، واكتساب الموافقة على خطط أو مقترحات التنمية.
ويحتوي المشروع على أكثر من طريقة للقيام بتحقيق منهج المشاركة المجتمعية في مراحل عملية التخطيط منها:

- إجراء اجتماعات علنية، وإجراء استطلاعات واستفتاء للرأي.
- عقد مقابلات مع الأفراد، الأشخاص ذوي الأهمية أو العائلات الكبير بالقرية.

- عقد اجتماعات بالمجموعات ذات الاهتمامات الخاصة وأصحاب المصالح وآخرين.

- إجراء ورش عمل للسكان المحليين.

■ تجربة إحياء وتطوير حي التراث بمدينة الأقصر

تشكل هذه التجربة أحد مشاريع حماية التراث التاريخي التي تولدت من مشروع التنمية الشاملة لمدينة الأقصر الذي بدأ عام ١٩٩٦ م، من التعاون بين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ووزارة التعمير في ذلك الوقت والمجلس الأعلى لمدينة الأقصر. حيث شكل النمو العمراني العشوائي في المحيط المباشر للمناطق الأثرية؛ تهديداً لوحده الموارد التاريخية وخلفيتها، إذ زحفت تلك العشوائيات قرب معبد الكرنك كما أدت شبكات الصرف الصحي المتهالكة إلى تآكل أعمدة المعبد. كما أدى النمو العشوائي كذلك إلى ظهور مشاكل في حركة وانتقال السائحين وقصور الخدمات السياحية الحديثة بالمنطقة. من هنا كانت أهمية إحياء وتطوير حي التراث من الخطة التي يتبناها البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة بالتعاون مع وزارة التعمير التي لا تستهدف حماية المنطقة الأثرية فقط، وإنما تعمل أيضاً على رفع مستوى المعيشة وتوافر الخدمات والتسهيلات اللازمة للسائحين، وذلك بسلسلة من البرامج والمشاريع التي يمكن عرضها فيما يأتي:

- ترميم عناصر المنطقة الأثرية التي تشمل (فضلاً عن المعابد) طريق الكباش الواصل بين معبدي الكرنك والأقصر.
- إخلاء السكان من المحيط المباشر للمعابد (خاصة منطقة شمال الكرنك) ونقلهم إلى المناطق المقترح تنميتها شمال مدينة الأقصر.
- حماية وتطوير القطاع القديم والمركز التقليدي للمدينة.
- نقل قسم من المباني الحكومية التي تتعارض مع هوية المدينة إلى الأقصر الجديدة، وتخصيص المساحات الناتجة لإقامة المناطق الخضراء والمفتوحة ومركز المؤتمرات ومركز الزوار ومركز خدمة السائحين.

- تطوير نظام الحركة والمرور، وإنشاء مرسى جديد للفنادق العائمة.

- وضع نظام لإدارة التنمية المستدامة لدعم أعمال الحفاظ على حي التراث.

وقد تم تصميم الهيكل التنظيمي ونظام العمل بالمشروع في إطار الاعتماد على «آلية الحوار والمشاركة» بمجموعات عمل مع إعطاء دور محوري للاستشاري في عملية إعداد المخططات اللازمة لتنمية المدينة فضلاً عن إعداد خطة تنمية حي التراث. وفي هذا الإطار فقد تم تشكيل مجموعة عمل تختص بالتراث الثقافي وعمد في تشكيلها على توافر نوع من التمثيل المتوازن لكل الأطراف المعنية، مع العلم أن حي التراث يمثل حالة شديدة الخصوصية من حيث تداخل مسؤوليات العديد من المؤسسات الحكومية على المستوى المحلي والمركزي (المجلس الأعلى للآثار، وزارة الثقافة، وزارة السياحة، التنمية المحلية، وزارة البيئة، وزارات الخدمات... الخ)، وبما يتطلب بالضرورة وجود نوع من التنسيق والتكامل والمشاركة لصياغة تصور مستقبلي متفق عليه يتواءم مع المشاكل الضاغطة والتطلعات المستقبلية.

وقد تم تمثيل الأطراف الفاعلة كافة في مجموعة العمل بحيث تضمنت ممثلي المجلس الأعلى لمدينة الأقصر والقيادات الشعبية والجمعيات الأهلية وجمعية المرشدين السياحيين والمجلس الأعلى للآثار وهيئة التنمية السياحية وإدارات المرافق والخدمات وتفتيش آثار الأقصر. وقد عقدت مجموعة العمل اجتماعات منظمة يدير الحوار فيها ممثلوا جهاز بحوث ودراسات التعمير (إدارة المشروع) وبحيث يمكن تحديد تناقضات المصالح المختلفة، ومحاولة حل تلك التناقضات وتحقيق توازن المصالح في إطار الأهداف التي يسعى لتحقيقها المشروع. وقد تطلبت إدارة الحوار تهيئة الأطراف للمشاركة كافة والتفاعل (في عملية إعداد وتنفيذ التصور التخطيطي

للمنطقة) بتدريب قيادات الأجهزة التنفيذية والشعبية والقيادات المحلية على المشاركة والعمل الجماعي والممارسات التفاوضية الفعالة. وفي هذا الإطار فقد تم إعداد المخطط العام الشامل للمدينة وإعداد المخططات التفصيلية للمناطق التي يأتي في طليعتها منطقة شمال الكرنك كمرحلة أولى من مشروع حي التراث.

